

Personal 2020

**Personalpolitische Perspektiven und
Arbeitsprogramm für den öffentlichen
Dienst der Freien Hansestadt Bremen
bis 2020**



Impressum:

Die Senatorin für Finanzen
Abt. 3 - Personal und Verwaltungsmanagement
Rudolf-Hilferding-Platz 1
28195 Bremen
<http://www.finanzen.bremen.de/info/personal2020>

Fachliche Informationen zu dieser Veröffentlichung:

Dr. Anke Saebetzki
Telefon: 0421/361 4070
E-Mail: Anke.Saebetzki@Finanzen.Bremen.de

Dr. Doris Krause-Nicolai
Telefon: 0421/361 15609
E-Mail: Doris.Krause-Nicolai@Finanzen.Bremen.de

Gesamtherstellung:

Druckerei der Senatorin für Finanzen
Rudolf-Hilferding-Platz 1
28195 Bremen

erschienen im Mai 2010



Liebe Leserinnen und Leser,

der Staat ist der größte Arbeitgeber in Bremen. Der öffentliche Dienst ist allerdings kein Arbeitgeber wie jeder andere. Die Bürgerinnen und Bürger müssen sich darauf verlassen können, dass die staatlichen Leistungen verlässlich und nach Recht und Gesetz ausgeführt werden. Daraus ergeben sich besondere Pflichten für die Beamten und Angestellten. Sie verkörpern gegenüber der Bevölkerung den Staat. Von ihnen erwarten wir, dass sie dem Gemeinwohl in besonderer Art und Weise verpflichtet sind. Ein klares Bekenntnis zur demokratischen Verfasstheit des Staates ist Grundlage ihrer Beschäftigung. Umgekehrt hat der Staat eine

besondere Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Als Arbeitgeber übernimmt der öffentliche Dienst eine Vorbildfunktion, beispielsweise indem er familienfreundliche Arbeitsbedingungen schafft und über den eigenen Bedarf hinaus ausbildet. Vor diesem Hintergrund beschreibt das vorliegende Konzept die strategischen Zielsetzungen und Handlungsfelder unserer Personalplanung.

Eine leistungsfähige, bürger- und serviceorientierte Verwaltung braucht qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Beschäftigten werden angesichts gesellschaftlicher Entwicklungen und einem fortschreitenden Wertewandel mit vielfältigen Anforderungen konfrontiert. Wir brauchen Beschäftigte, die sich schnell auf neue Problemlagen und sich ständig weiterentwickelnde Arbeitsabläufe einstellen und flexibel reagieren können. Die Kernaufgabe des Personalmanagements liegt darin, die Beschäftigten sachgerecht auszuwählen und einzusetzen, sie zu fördern und zu motivieren, damit sie diesen Ansprüchen gerecht werden können.

Der demografische Wandel stellt eine große Herausforderung für das Personalmanagement dar. Der Umgang mit älter werdenden Belegschaften und die Talentsuche werden in den nächsten Jahren zentrale Aufgaben von Führung und Personalmanagement sein. Die Ausbildung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bilden deshalb Schwerpunkte der Personalpolitik.

Mein Dank gilt allen, die in zahlreichen, konstruktiven Diskussionen die personalpolitischen Perspektiven und strategischen Zielsetzungen für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen erarbeitet haben.

Ich wünsche Ihnen eine informative Lektüre und freue mich auf Anregungen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Linnert', followed by a long, horizontal, stylized flourish.

Karoline Linnert

Bürgermeisterin

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	1
2. Einleitung	7
3. Der Staat als Arbeitgeber – Ausgangslage, Herausforderungen und strategische Zielsetzungen	9
3.1 Der Staat als Arbeitgeber.....	9
3.2 Ausgangslage	11
3.2.1 Personal im öffentlichen Dienst Bremens im Überblick	11
3.2.2 Auswirkungen der Haushaltskonsolidierung (PEP)	13
3.2.3 Zukünftige Gestaltung der Personalhaushalte.....	16
3.3 Herausforderungen und gesellschaftliche Trends	17
3.3.1 Aufgabenentwicklung der bremischen Verwaltung	17
3.3.2 Demografischer Wandel als Herausforderung der Zukunft.....	19
3.3.3 Leben in der Wissensgesellschaft	21
3.3.4 Trends in der Arbeitswelt von morgen	23
3.3.5 Gestiegene Anforderungen an die Personalführung.....	26
3.4 Strategische Zielsetzungen des Personalmanagements der Freien Hansestadt Bremen	28
4. Handlungsfelder des Personalmanagements	31
4.1 Ausbildung - Nachwuchsgewinnung und gesellschaftlicher Beitrag zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit	31
4.2 Employability – Beschäftigungsfähigkeit sichern	35
4.2.1 Bedarfsorientierte Weiterentwicklung der internen Fort- und Weiterbildung unter Berücksichtigung des Aspekts „Lebenslanges Lernen“	35
4.2.2 Gesundheit managen – pro Gesundheit!	38
4.2.3 Förderung von Mobilität und Flexibilität	42
4.2.4 Wissensmanagement – erste Ergebnisse der Studie „Prävention von Wissensverlust: Intergenerationales Wissenstransfer ermöglichen“	44
4.3 Führungskompetenzen und -kultur weiterentwickeln	46
4.4 Vielfalt stärken.....	48
4.4.1 „Diversity Management“ und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	48
4.4.1.1 Beschäftigung von Schwerbehinderten.....	50
4.4.1.2 Alter(n)sadäquate Beschäftigung.....	50
4.4.1.3 Interkulturelles Personalmanagement.....	52
4.4.1.3.1 Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	52
4.4.1.3.2 Erhöhung der interkulturellen Kompetenz	53
4.4.2 Gleichberechtigung von Frauen und Männern.....	54
4.4.2.1 Frauenförderung	55
4.4.2.2 Gender Mainstreaming.....	56

4.5	Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber steigern	57
4.5.1	Work-Life-Balance ermöglichen	57
4.5.2	Arbeitszeitsouveränität erhöhen	60
4.5.3	Selbstverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten stärken	61
4.5.4	Aktives Personalmarketing betreiben	62
4.6	Personalmanagement und Personalcontrolling im „Konzern Bremen“ weiterentwickeln	64
4.7	Zukunftsfähigkeit der Versorgung sicherstellen	66
4.8	Gestaltungsspielräume im Dienst- und Tarifrecht nutzen	69
4.8.1	Tarifpolitische Entwicklung durch den TVöD / TV-L.....	69
4.8.2	Neu gewonnene Gestaltungsspielräume im Dienstrecht nutzen	72
4.9	Weitere Modernisierung der Verwaltung durch IT-gestützte Neugestaltung personal- bezogener Arbeitsprozesse	77
4.10	Präventive Maßnahmen zur Korruptionsvorbeugung	79
4.11	Beschäftigtenbeteiligung als Erfolgsfaktor im Modernisierungsprozess	80
5.	Aktionsprogramm Personalmanagement.....	83
	Literaturverzeichnis	91
	Abbildungsverzeichnis.....	93

1. Zusammenfassung

Das vorliegende Personalmanagementkonzept bis 2020 beschreibt die strategischen Zielsetzungen und Handlungsfelder, mit denen sich das Personalmanagement im öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen in den kommenden Jahren beschäftigen muss. In einem konkreten Arbeitsprogramm sind die Maßnahmen und Projekte tabellarisch zusammen gefasst, die von den personalbezogenen Referaten bei der Senatorin für Finanzen sowie den einzelnen Dienststellen aufgegriffen und umgesetzt werden sollen. Das Konzept ist dabei nicht als starre Vorgabe zu betrachten, sondern eher als Leitlinie für das Personalmanagement der nächsten Jahre.

Zum Personal im öffentlichen Dienst in Bremen gehören insgesamt rd. 47.000 Beschäftigte, von denen rd. 27.000 im engeren öffentlichen Dienst, der Kernverwaltung, den Sonderhaushalten und den Eigenbetrieben arbeiten. Darüber hinaus gibt es rd. 20.000 Beschäftigte bei bremischen Gesellschaften und bei Zuwendungsempfängern, die unter bremischer Führung stehen. Das vorliegende Konzept bezieht sich auf den engeren öffentlichen Dienst, gleichwohl bleibt der Anspruch bestehen, dass Maßnahmen des Personalmanagements für alle Beschäftigten Bremens, seiner Betriebe und Beteiligungen gleichermaßen gelten sollen.

Zentrales Thema jeder Betrachtung des Personals im bremischen öffentlichen Dienst ist die Entwicklung der Personalausgaben. Nach über 15 Jahren Einsparungen mit dem Personalentwicklungsprogramm (PEP), die im Kernbereich zu einem Personalabbau von über 26 % geführt haben, werden auch zukünftig noch Effizienzsteigerungen und Personalabbau erforderlich sein: Neben weiter steigenden Versorgungsausgaben haben in den letzten Jahren insbesondere die Tarifabschlüsse bereits eine Korrektur der ursprünglichen Finanzplanung im Personalbereich hervorgerufen. Zwar wird im Bereich der Versorgungsvorsorge mittlerweile ein großer Teil der jährlichen Steigerungen durch Kapitalerträge aus der Anstalt für Versorgungsvorsorge erbracht, insgesamt liegen die Kostensteigerungen aber so hoch, dass nur sehr wenig personalwirtschaftlicher Handlungsspielraum verbleibt. Die durch die Beschlüsse der Föderalismuskommission II geänderten Bedingungen werden die erforderlichen Einsparbemühungen noch verschärfen.

Unter diesen Bedingungen ist das Personalmanagement ein wichtiges Mittel zur Herstellung der Zukunftsfähigkeit eines modernen öffentlichen Dienstes. Die Zukunftsfähigkeit herzustellen, bedeutet in diesem Zusammenhang, das Personal unter den Bedingungen der Knappheit so zu steuern, dass öffentliche Dienstleistungen effizient und auf hohem Niveau erbracht werden können. Trotz Haushaltsrestriktionen muss dringender Personalbedarf, der sich aus der Alterung von Bevölkerung und Beschäftigten ergibt, langfristig geplant werden und Prioritäten in der Personalausstattung (im Bereich Bildung, Sicherheit, Kindererziehung) durchgesetzt werden.

Das Land und die Stadtgemeinde Bremen sind die größten Arbeitgeber in der Freien Hansestadt Bremen und haben somit bezüglich der Ausbildungsleistungen eine Vorbildfunktion. Trotz der

schwierigen Haushaltssituation ist es in den vergangenen Jahren gelungen, nicht nur den eigenen Nachwuchs auszubilden, sondern darüber hinaus alljährlich die Ausbildungskapazitäten der öffentlichen Verwaltung zu nutzen, um weiteren jungen Menschen den Einstieg in das Berufsleben zu ermöglichen. So wird die Ausbildungsquote im Jahr 2010 8,3 % betragen. Auch in den kommenden Jahren soll die Sicherstellung einer hohen Ausbildungsquote von mindestens 7,5 % im bremschen öffentlichen Dienst nicht nur in den klassischen Verwaltungsberufen, sondern in den verschiedensten Berufen nach dem Berufsbildungsgesetz gewährleistet werden. Dabei sollen insbesondere auch Bewerberinnen und Bewerber gezielt gefördert werden, die beim Zugang zum Ausbildungsmarkt benachteiligt sind.

Gemäß Ausbildungsplanung wird die Gewinnung qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber für den allgemeinen Verwaltungsdienst auf Fachangestelltenniveau (Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegssamt – ehemals mittlerer Dienst) angestrebt; die Qualität der Ausbildung soll durch eine optimierte Verzahnung von schulischer Ausbildung an der Verwaltungsschule und praktischer Ausbildung in den Dienststellen weiter verbessert werden. Um den Bedarf an qualifizierten Beamtinnen und Beamten in speziellen Funktionen der allgemeinen Verwaltung in der Laufbahngruppe 2 in den Besoldungsgruppen A 9 bis A 13 (ehemals gehobener Dienst) decken zu können, ist die Einrichtung eines dualen Studiengangs innerhalb des Europäischen Studiengangs Wirtschaft und Verwaltung (ESWV) an der Hochschule Bremen geplant.

Vor dem Hintergrund eines weiterhin erforderlichen Personalabbaus und gleichzeitig steigender Anforderungen hinsichtlich der Aufgabenquantität und -komplexität sind zum einen die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zum anderen der Aufbau einer ausgewogenen Personalstruktur unabdingbar. Es bedarf somit einer Weiterentwicklung der internen Fortbildung sowie der Förderung von Mobilität und Flexibilität, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch hinsichtlich ihrer Qualifikationen und Kompetenzen sicherzustellen. Als eine Maßnahme ist die Fortschreibung/Neufassung des strategischen Personalentwicklungskonzeptes mit besonderem Fokus auf Stärkung der Führungs-/Managementfunktion vorgesehen. Zudem ist die Weiterentwicklung der zentralen Fortbildung durch eine langfristige Bedarfsermittlungs- und Planungsstrategie sowie die Entwicklung eines qualitativen Fortbildungscontrollings geplant. Daneben sollen weitere Maßnahmen entwickelt werden, die eine höhere individuelle Mobilität der Beschäftigten fördern, z.B. durch eine Verankerung im Laufbahnrecht und/oder einen Ausbau der Personal- und Stellenbörse zu einer internen „Arbeitsagentur“.

Nicht nur im Hinblick auf die voraussichtlich weiterhin steigende Zahl älterer Beschäftigter, erhalten insbesondere das Gesundheitsmanagement und die damit verbundenen Anforderungen an eine altersadäquate Beschäftigung einen wachsenden Stellenwert. Aufgrund dessen wurde am 23. Juni 2009 eine Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement abgeschlossen, die auch in

den Anstalten, Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts im Lande Bremen und soweit rechtlich möglich auch in den Beteiligungsgesellschaften übernommen werden soll. Sie zielt darauf ab, die vielschichtigen Bedingungen und Ursachen von Gesundheit – sowohl bezogen auf die betrieblichen Verhältnisse als auch auf das Verhalten und die Einstellungen des Einzelnen – positiv zu beeinflussen. Ein wesentlicher Bestandteil des Gesundheitsmanagementkonzepts ist der Aufbau einer Handlungsorientierung gebenden Berichterstattung. Verantwortlich für das zentrale Berichtswesen ist die Senatorin für Finanzen, die die Daten zusammenführt und den Ressorts und Dienststellen zur Auswertung und Ableitung von Handlungsschwerpunkten vor Ort zur Verfügung stellt. Darüber hinaus wird ein Konzept zur einheitlichen Vorgehensweise beim Aus- und Aufbau des Gesundheitsmanagements mit entsprechenden Unterstützungsangeboten für die Dienststellen und Betriebe auf der Grundlage der Dienstvereinbarung erarbeitet.

Ein Aspekt beim Aufbau einer möglichst differenzierten und ausgewogenen Personalstruktur ist die Entwicklung von Anreizen und Unterstützung für die Umsetzung bereits bestehender Regelungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Dienststellen sollen hierbei z.B. durch die Bereitstellung eines Checkhefts „Familienorientierte Personalpolitik“ bei der Situationsanalyse sowie Problem- und Dringlichkeitsbewertung unterstützt werden. Darüber hinaus wird angestrebt, die Einstellungsquote von Migrantinnen und Migranten insgesamt, und im Bereich der Ausbildung auf 20 % zu steigern. Zum einen soll hierdurch der Aufbau einer ausgewogenen Personalstruktur unterstützt werden und zum anderen gilt es, die besonderen sprachlichen und kulturellen Fähigkeiten dieser Beschäftigten zu nutzen. Mit der Heterogenität der Beschäftigtenstruktur kann die Problemlösefähigkeit der Verwaltung steigen, wenn es gelingt, den dadurch wachsenden Koordinierungsbedarf zu befriedigen. Nicht nur vor diesem Hintergrund ist ein Ausbau der internen Kommunikation zwingend notwendig. Eine regelmäßige und zeitnahe Bereitstellung von Informationen wird z.B. über das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal (MiP) in Form von Kick-Off-Veranstaltungen und/oder Personalversammlungen erfolgen. Zudem soll eine Weiterentwicklung von Instrumenten zur Beschäftigtenbeteiligung, wie Mitarbeiterbefragungen, Zielvereinbarungen und Feedbackverfahren etc. stattfinden.

Neben einer zunehmenden Fokussierung auf Diversity Management soll die Doppelstrategie Frauenförderung und Gender Mainstreaming konsequent weiterverfolgt werden. Konkret soll in den kommenden Jahren die Präsenz allgemein, aber auch insbesondere von Frauen in Leitungspositionen gestärkt werden. Um diese Ziele zu unterstützen, werden bspw. die Frauenförderpläne fortgeschrieben und weiterentwickelt, networking-Strukturen für Frauen in Führungspositionen aufgebaut sowie ein Mentoring-Programm für Frauen angeboten.

Vor dem Hintergrund allgemein sinkender Bewerberzahlen und steigender Nachfrage nach qualifizierten Beschäftigten werden Maßnahmen entwickelt, die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber weiter zu steigern. Zum einen wird der Aufbau eines Personalmarketings notwendig

sein, um sicherzustellen, dass die „besten Köpfe“ für den bremischen öffentlichen Dienst gewonnen werden können. Eine der Maßnahmen zur Umsetzung dieses Ziels wird die Entwicklung und Umsetzung eines Online-Bewerbungsmanagementsystems sein. Darüber hinaus gilt es, Bedingungen für eine ausgewogene Work-Life-Balance zu schaffen, die Arbeitszeitsouveränität zu erhöhen sowie die Selbstverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken.

In den vergangenen Jahren ist eine große Zahl von Beschäftigten aus der Kernverwaltung in Eigenbetriebe und Gesellschaften überführt worden. Eine derartige Ausdifferenzierung erfordert eine umfassende Steuerung in Hinblick auf die personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Zielsetzungen und macht ein umfassendes Konzerncontrolling notwendig. Somit liegt eine der wesentlichen Aufgaben in der Ausdehnung des Personalcontrollings auf die Mehrheitsgesellschaften der Freien Hansestadt Bremen und die Integration in die Personalberichterstattung.

Aufgrund der massiven Beschäftigungsexpansion in den 1960er- und 1970er Jahren ist auch in den kommenden Jahren mit einem Versorgungsanstieg zu rechnen, wobei die Spitze der Versorgungsausgaben zwischen 2016 und 2020 zu erwarten ist. Die Aufgabe des Personalmanagements liegt in der Anpassung der Versorgung an die aktuellen und zukünftigen Bedarfe.

Die aufgrund einer Änderung des Grundgesetzes vom 28. August 2006 (BGBl. I S.2034) neu gewonnenen Kompetenzen im Laufbahn-, Besoldungs- und Versorgungsrecht werden im Rahmen einer weitgehenden Zusammenarbeit mit den norddeutschen Nachbarländern Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Hamburg und Niedersachsen umgesetzt. Ziel dabei ist es, das Dienstrecht in den norddeutschen Ländern in den Grundzügen gleich zu gestalten und damit die Mobilitätsfähigkeit der Beamtinnen und Beamten zwischen den Ländern sicherzustellen. Im Besoldungsrecht soll der bisherige altersbezogene Aufstieg in den Grundgehaltsstufen durch einen erfahrungsbezogenen Aufstieg ersetzt werden. Darüber hinaus wird eine Vereinfachung des Laufbahnrechts, eine Stärkung des Leistungsprinzips und eine Einbeziehung der Folgen aus der Neuordnung der Bildungsabschlüsse Bachelor und Master erfolgen. Um eine langfristige Sicherung des Systems der Beamtenversorgung zu erreichen, wird eine entsprechende Anpassung im Beamtenversorgungsrecht erfolgen.

Im Tarifbereich wurde mit den Abschlüssen des TV-L und des TVöD die Leistungskomponente ebenfalls gestärkt. Denkbar ist dabei die Vereinbarung von Zielen mit den Beschäftigten. Dies steigert die Führungskompetenz und -verantwortung der Vorgesetzten, da sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam an dem gesetzten Ziel arbeiten müssen. Wichtig wird auch eine weitere Professionalisierung von Führung sein, um ziel- und ergebnisorientiertes Handeln zu fördern. Die Entwicklung und Einführung eines Systems zum leistungsabhängigen Stufenaufstieg (gemäß § 17 TV-L / TVöD) stellt einen Baustein dar.

Die bisher ergriffenen Maßnahmen zur Korruptionsprävention waren sehr erfolgreich. Dennoch ist eine wiederkehrende Sensibilisierung der Beschäftigten und eine laufende Evaluation der Maßnahmen erforderlich.

Der bereits eingeschlagene Weg der Verwaltungsmodernisierung wird weiter fortgeführt. Dabei gilt es, die Beschäftigten sowohl an der IT-gestützten Neugestaltung personalbezogener Arbeitsprozesse, als auch an einer verantwortungsvollen Mitgestaltung allgemeiner Organisationsentwicklungsprozesse noch stärker zu beteiligen.

2. Einleitung

In den letzten Jahren hat sich das Personalmanagement in der Freien Hansestadt Bremen tiefgreifend gewandelt. Die Dezentralisierung der Fach-, Personal- und Ressourcenverantwortung ging mit einer grundlegenden Veränderung der in öffentlichen Verwaltungen traditionell eingesetzten personalwirtschaftlichen Instrumente einher. Die endgültige Auflösung der Senatskommission für das Personalwesen im Jahr 1999 stellte letztlich nur ein markantes Symbol dieses Wandels dar.

Das im Personalmanagementkonzept für den Konzern Freie Hansestadt Bremen festgelegte „Personalpolitische Arbeitsprogramm für die Jahre 2000 bis 2005“¹ ist in den letzten Jahren weitgehend abgearbeitet worden. In der Rückschau ist festzustellen, dass mehr als 2/3 der aufgelisteten Projekte und Maßnahmen erfolgreich abgeschlossen wurden. Die dort aufgeführten Themen wie Konzernsteuerung, Konsolidierung des Personalhaushalts oder die einzelnen Handlungsfelder von der Personalentwicklung über Personalmarketing oder das Beurteilungswesen sind natürlich weiterhin zu bearbeiten und fortzuentwickeln. Die Situation im Tarifbereich sowie die durch die Föderalismusreform gewonnenen Handlungsspielräume beim Beamtenrecht stellen neue Herausforderungen dar, die es im Sinne der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes insgesamt zu bewältigen und zu nutzen gilt.

Nicht unerwähnt bleiben soll an dieser Stelle auch, dass diejenigen, die mit Personalfragen beschäftigt sind, selbst auch mit den Auswirkungen des Personalmanagements konfrontiert sind: Die Aufgaben müssen meist mit weniger Personal erledigt werden. Hinzu kommen gänzlich neue Aufgaben, z.B. im Bereich Controlling. Vor diesem Hintergrund ist eine Fokussierung auf die zentralen Herausforderungen und programmatischen Schwerpunkte unerlässlich.

Um die Dienstleistungsqualität aufrecht zu erhalten, liegen die Schwerpunkte der kommenden Jahre neben der Konsolidierung, auf der Ausbildung, der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, dem Diversity Management, der Stärkung der Beteiligungsrechte sowie der Verwaltungsmodernisierung. Unter dem Stichwort Beschäftigungsfähigkeit bzw. „Employability“ sollen dabei Maßnahmen in dem Bereich der Qualifizierung, der Gesundheitsförderung, dem altersgerechten Arbeiten, der Mobilitätsförderung und des Diversity Managements entwickelt werden.

Der öffentliche Dienst Bremens wird auch in Zukunft den Weg der Verwaltungsmodernisierung und der Konsolidierung weiter beschreiten und mit weniger Personal die Herausforderungen der Zukunft annehmen. Zu diesem Weg gibt es keine Alternative. Wichtig ist aber, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierbei bestmöglich unterstützt und qualifiziert werden, um sich den neuen

¹ Vgl. Der Senator für Finanzen (Hg.): Zukunftssicherung durch Innovation: Personalmanagementkonzept für den Konzern Freie Hansestadt Bremen. Personalpolitisches Arbeitsprogramm für die Jahre 2000 – 2005, Bremen 2000.

Aufgaben mit Freude und Engagement zu stellen. Nur gemeinsam lässt sich das Ziel einer modernen schlagkräftigen Verwaltung erreichen.

3. Der Staat als Arbeitgeber – Ausgangslage, Herausforderungen und strategische Zielsetzungen

3.1 Der Staat als Arbeitgeber

Der öffentliche Dienst ist sowohl bundesweit als auch bezogen auf das Land Bremen der größte Arbeitgeber. Nach Angaben des Bundesministeriums des Inneren sind nahezu 4,5 Millionen Menschen im öffentlichen Dienst, d.h. beim Bund sowie in den Ländern und Gemeinden beschäftigt. Davon stehen 1,6 Mio. in einem Beamtenverhältnis, 2,6 Mio. sind Tarifbeschäftigte und 183.600 sind Zeit- oder Berufssoldaten.² Aufgrund des föderalen deutschen Verwaltungssystems und der Aufgabenverteilung sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten auf Landesebene angestellt.

Für den öffentlichen Dienst gilt das Rechtsstaatlichkeitsgebot. Er hat seine Dienste allen Bürgerinnen und Bürgern neutral und ohne Ansehen der Person zu erbringen. Jede und jeder, der sich an die Behörden in Bremen wendet, kann sicher sein, dass ihr und sein Anliegen gesetzeskonform, zügig und ohne Bevorzugung einzelner Personen oder Personengruppen erledigt wird. Das Vertrauen, das sich daraus in den Staat ergibt, ist ein hoher Wert, den es unbedingt zu erhalten gilt. Daneben soll möglichst große Transparenz über Planungen, Entscheidungen und die Gründe, die zu Entscheidungen geführt haben hergestellt werden. Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an die Personen, die für den Staat arbeiten. Sie müssen nicht nur die Gesetze kennen, sondern sie sollten darüber hinaus in der Lage sein, politische Entscheidungen und das demokratische Funktionieren den Bürgerinnen und Bürgern zu erläutern. Außerdem erwarten wir als Arbeitgeber von unseren Beschäftigten, dass sie die Orientierung am Gemeinwohl mittragen und die Rolle des Staates aktiv mit unterstützen. Und neben recht- und ordnungsmäßigen Handeln erwarten wir von allen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes ein Bewusstsein dafür, dass sie letztendlich für die Bürgerinnen und Bürger arbeiten. Diese haben nämlich einen Anspruch darauf, Entscheidungen erläutert zu bekommen und nicht als Bittsteller, sondern als souveräner Partner behandelt zu werden. Ausnahmen bilden hier allerdings die Eingriffsverwaltungen, die unter fest beschriebenen Rahmenbedingungen in die Rechte einzelner Personen zum Schutz oder zum Wohl aller eingreifen dürfen und sollen (Polizei, Steuerfahndung ...).

Der Staat als Arbeitgeber bietet mit seiner Gemeinwohlorientierung für seine Beschäftigten eine hohe Sinnstiftung an. Es kann nicht nur Spaß machen, sondern auch viel innere Befriedigung ermöglichen, für die Gesellschaft insgesamt zu arbeiten und mitzuwirken an der Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen aller.

² Vgl. Bundesministerium des Inneren, http://www.bmi.bund.de/cln_183/DE/Themen/OeffentlDienstVerwaltung/OeffentlicherDienst/Beamte/Beamtenrecht/beamtenrecht_node.html, Abruf vom 30.03.2010.

Außerdem ermöglicht der Staat ausgesprochen vielfältige Beschäftigungen in sehr unterschiedlichen Bereichen. Zusammen mit den sehr sicheren Arbeitsplätzen bietet der Staat damit sehr attraktive Arbeitsbedingungen, für die er im Gegenzug viel Einsatz und Engagement erwartet.

Als Arbeitgeber nimmt der öffentliche Dienst eine Vorbild- und Integrationsfunktion ein. Es besteht ein breiter Konsens in der Gesellschaft über die grundsätzlich gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben, über die Beschäftigung von Schwerbehinderten, über die Integration und Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund und über die Schaffung von Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dieser Konsens bewirkt den politischen Willen im öffentlichen Dienst, die genannten Personengruppen auch im angemessenen Rahmen zu beschäftigen. Zudem wird gerade in der Diversität der Beschäftigtenstruktur eine große Stärke und kreative Vielfalt gesehen, denn einer heterogenen zusammengesetzten Belegschaft wird insgesamt eine größere Problemlösefähigkeit zugetraut. Mit Hilfe personalpolitischer Maßnahmen wird daher gezielt auf eine repräsentative Berücksichtigung hingewirkt.

Eine Besonderheit des öffentlichen Dienstes liegt in der Beschäftigung verschiedener Statusgruppen. Neben Soldatinnen und Soldaten, Richterinnen und Richter sind dieses in der öffentlichen Verwaltung vor allem Beamtinnen und Beamte sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Beschäftigung verschiedener Statusgruppen geht einher mit dem Umgang verschiedener Rechtssysteme (Beamtenrecht, Tarifrecht) und einer unterschiedlichen Bezahlung. Aufgabe des Arbeitgebers ist es, hier einen Ausgleich zu finden.

Die Beschäftigung von Beamtinnen und Beamten stellt sodann eine wesentliche Besonderheit gegenüber privatwirtschaftlichen Arbeitgebern dar. Nach dem Grundgesetz (GG Art. 33 Abs. 4) ist die Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse als ständige Aufgabe in der Regel Beamtinnen und Beamten zu übertragen. Diese Regelung wird mit der besonderen Pflichtenbindung dieser Personen begründet und wird vor allem dort verlangt, wo der Staat im Interesse der Allgemeinheit in Rechte und Pflichten des Einzelnen eingreifen muss, d.h. bei der Ausübung des staatlichen Gewaltmonopols. Deshalb sind im Bereich der klassischen Eingriffsverwaltung (Polizei, Feuerwehr, Zoll- und Steuerverwaltung sowie Justizvollzug) vornehmlich Beamtinnen und Beamte tätig. Auch die Leitungsfunktionen der obersten Bundes- und Landesbehörden sowie der Diplomatischer Dienst sind mit Beamtinnen und Beamten besetzt. Auf diese Weise soll sicher gestellt werden, dass diese Bereiche jederzeit arbeitsfähig sind, da für die Beamtinnen und Beamten aufgrund der besonderen Treuepflicht gegenüber ihrem Dienstherrn ein grundsätzliches Streikverbot gilt.

Im Zuge der Verwaltungsmodernisierung der letzten Jahre, der Verschlankung des Staates und des insbesondere durch die OECD propagierten Reformmodells des New Public Managements wird das Bild des traditionellen Staatsdieners mehr und mehr abgelöst von dem Bild eines ergeb-

nisorientiert agierenden, dienstleistungsorientierten Public Managers³. Mit diesem Sichtwechsel sind in den letzten Jahren verschiedene Veränderungen einhergegangen. So stehen bspw. tätigkeitsspezifische Qualifikationen bei der Rekrutierung stärker als bisher im Vordergrund. Die Entlohnung und Beförderung hängen nicht mehr nur vom Dienstalter ab, sondern sind deutlicher an Leistung, regelmäßige Fortbildungen und zukünftig auch verstärkt an die Bereitschaft zur Flexibilität und Mobilität geknüpft. Die Ziele dieser stärkeren Angleichung öffentlicher und privatwirtschaftlicher Beschäftigungsverhältnisse liegen in der Effizienzsteigerung und einer kostengünstigeren Aufgabenerledigung.

3.2 Ausgangslage

3.2.1 Personal im öffentlichen Dienst Bremens im Überblick

Der bremische öffentliche Dienst hat sich im vergangenen Jahrzehnt strukturell deutlich verändert. In Bezug auf den Organisationsaufbau und die Organisationsgliederung ähnelt die bremische öffentliche Verwaltung heute nicht mehr einer klassischen Bürokratie, sondern vielmehr einem Zusammenschluss verschiedener Einheiten mit unterschiedlichen Organisations- und Rechtsformen. Im Zentrum der Steuerung bremischer Dienststellen, Betriebe und Unternehmen steht die politische Verantwortung. Aus dieser zentralen Steuerungsfunktion leitet sich die Notwendigkeit eines umfassenden, alle Verantwortungsbereiche abdeckenden Personalmanagements ab.

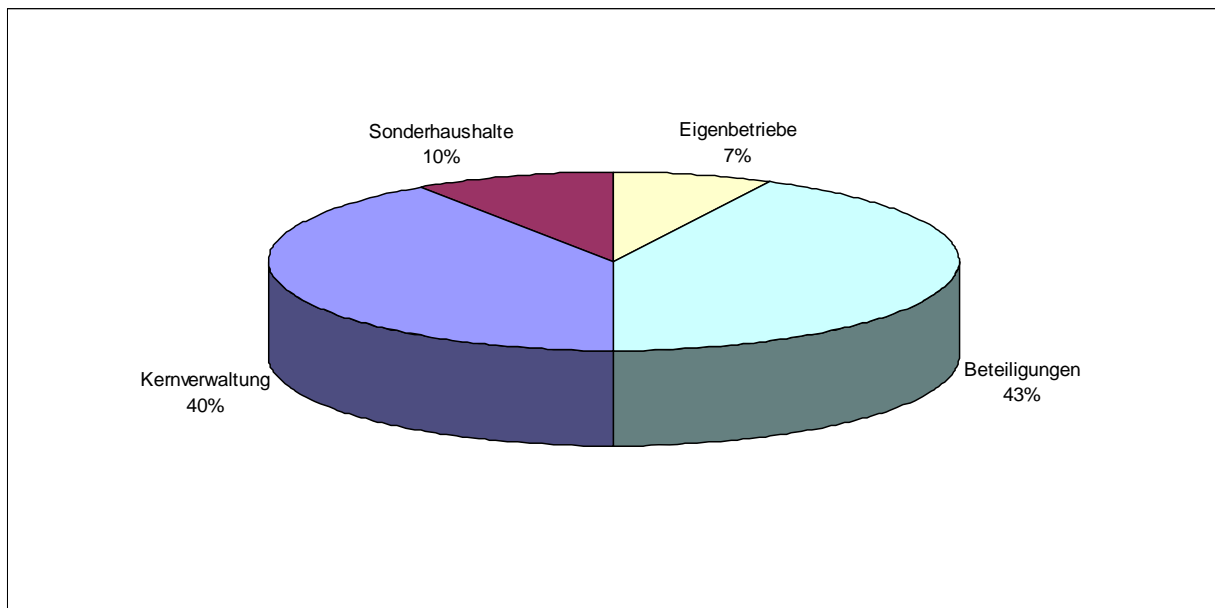
Die Gründe für den Umbau sind vielfältig. Zum einen rückt die zunehmende Aufgabenkomplexität und ein verändertes Aufgabenverständnis die Dienstleistungsfunktion der Verwaltung in den Vordergrund. Zum anderen erfordert der zunehmende Wettbewerb auf regionaler Ebene (z.B. im Bereich Ver- und Entsorgung) und mit anderen öffentlichen Anbietern auf überregionaler Ebene (etwa im Bereich Häfen) Arbeitsweisen und Strukturen, die in Form von Ausgründungen in unterschiedlichen Rechts- und Betriebsformen besser zu realisieren sind.

Zu den mit dem Begriff „Konzern Bremen“ umschriebenen Einrichtungen gehören heute die Kernverwaltung, die Sonderhaushalte, Eigenbetriebe und Stiftungen sowie Beteiligungen, bei denen die Freie Hansestadt Bremen⁴ die Mehrheit der Anteile besitzt und in denen öffentliche Dienstleistungen erstellt werden.

³ Vgl. Schröter, E., Wollmann, H., New Public Management, in: Blanke, B. et al. (Hg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Aufl., Wiesbaden 2005.

⁴ Die Zahlen beziehen sich auf die Stadtgemeinde und das Land Bremen ohne die Stadtgemeinde Bremerhaven.

Abbildung 1: Anteilige Verteilung der Beschäftigten in Bremen, seinen Beteiligungen und Betrieben 2008



In allen diesen Bereichen waren im Jahr 2008 insgesamt 47.243 Personen beschäftigt. Deutlich weniger als die Hälfte, nämlich 19.120 Beschäftigte, arbeiteten in der Kernverwaltung. 4.516 Personen waren in den Sonderhaushalten, 3.512 in den Betrieben und den Stiftungen beschäftigt. 20.095 Personen arbeiteten in Unternehmen, an denen das Land Bremen eine Mehrheitsbeteiligung hält. Insgesamt waren damit rund 60 % des Personals außerhalb der Kernverwaltung des öffentlichen Dienstes beschäftigt.⁵

In den einzelnen Bereichen bzw. Organisationen existieren unterschiedliche Steuerungsmechanismen. Mit der zunehmenden Heterogenität der Organisationsstrukturen wächst die Bedeutung eines übergreifenden Personalmanagements und Personalcontrollings, welches alle Dimensionen des Personals für alle Bereiche gleichermaßen im Fokus hat, ohne die Vorteile einzelner Organisationsmodelle in Frage zu stellen.

Eine wichtige Zielsetzung ist hierbei, eine erhöhte Transparenz über die Personalausstattung und die Personalausgaben der einzelnen Einrichtungen herzustellen, damit gewährleistet ist, dass öffentliche Dienstleistungen in allen Verantwortungsbereichen mit möglichst großer Effektivität des Personaleinsatzes erstellt werden. Mit der Einführung eines konzernweiten Personalberichtswezens, welches seit dem Jahr 2009 aufgebaut wird, werden hierfür mittelfristig Instrumente entwickelt, um an zentraler Stelle Informationen über das Personal in dezentralen Einheiten besser zusammenzuführen und einer gemeinsamen Berichterstattung zugänglich zu machen.

⁵ Vgl. Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Personalbericht 2009, Band III, Ergänzungsband zum Jahresbericht Personalstruktur und Personalausgaben mit Daten des Jahres 2008, Bremen 2009.

Zu einem umfassenden Personalmanagement gehören aber auch das Controlling der Personalstruktur sowie eine einheitliche Steuerungsvorstellung z.B. in Bezug auf Personalentwicklung, Be-
soldungs- und Vergütungsfragen oder die Umsetzung personalpolitischer Zielsetzungen (z.B. durch die Ausweitung der Regelungen des Landesgleichstellungsgesetzes auf bremische Gesellschaften). Insgesamt geht es um die Sicherstellung von übergreifenden Standards des Personalmanagements bei Beibehaltung dezentraler Personalverantwortung. Für alle Felder des Personalmanagements sind somit auf die spezifischen Aufgaben und Organisationsstrukturen der verschiedenen Einrichtungen angepasste und politisch wie wirtschaftlich begründete Lösungsansätze zu entwickeln. Nicht zuletzt ist dabei auch die Gleichbehandlung aller Beschäftigten in allen Verantwortungsbereichen ein wichtiges Ziel.

3.2.2 Auswirkungen der Haushaltskonsolidierung (PEP)

In den letzten 16 Jahren haben das Personalmanagement und das Personal der Freien Hansestadt Bremen einen großen Beitrag zur Konsolidierung geleistet.⁶

Das Beschäftigungsvolumen ist in der Kernverwaltung von 1993 bis 2008 um 3.935 Vollzeitkräfte, d.h. um 20,7 %, reduziert worden. Darin enthalten ist bereits die Zunahme refinanzierter Beschäftigung um 1.021 Vollzeitkräfte (einschl. Wiederbesetzungen bei Altersteilzeit im Blockmodell aus zweckgebundenen Rücklagen). Im unmittelbar haushaltsfinanzierten Kernbereich (ohne Refinanzierung) beträgt die Abnahme insgesamt rd. 26,3 %.

Im Jahr 1993 entfiel mit 9.139 Vollkräften fast die Hälfte des Kernbereichs auf gesondert zu steuernde Bereiche, wie z.B. die Polizei und Feuerwehr oder die über Kennzahlen gesteuerten Lehrkräfte, deren Personalbedarfsplanung sich im Kontext der Schüler-Lehrer-Relation an der Entwicklung der Schülerzahlen orientiert. Der Rückgang in diesem Bereich beträgt vergleichsweise moderate 17 %. Umso deutlicher fällt die Abnahme des Beschäftigungsumfangs in den übrigen Verwaltungsbereichen aus. In diesen sog. allgemeinen PEP-Bereichen wurde das Beschäftigungsvolumen seit 1993 um 35 % reduziert. D.h., dass jede dritte Stelle in diesen Verwaltungsbereichen ersatzlos gestrichen worden ist bzw. aufgrund von Produktivitätssteigerungen anderweitig kompensiert werden konnte.

In den betriebswirtschaftlich orientierten und mit großer Autonomie ausgestatteten ausgegliederten Einrichtungen erfolgte eine Zunahme von 2,2 %. Für die Beschäftigten in Gesellschaften liegen für diesen Zeitraum keine systematisch erhobenen Daten vor.

⁶ Vgl. Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Personalbericht 2009, Band III, Ergänzungsband zum Jahresbericht Personalstruktur und Personalausgaben mit Daten des Jahres 2008, Bremen 2009.

Abbildung 2: Entwicklung der Personalmenge (in Beschäftigungsvolumen) 1993 bis 2008

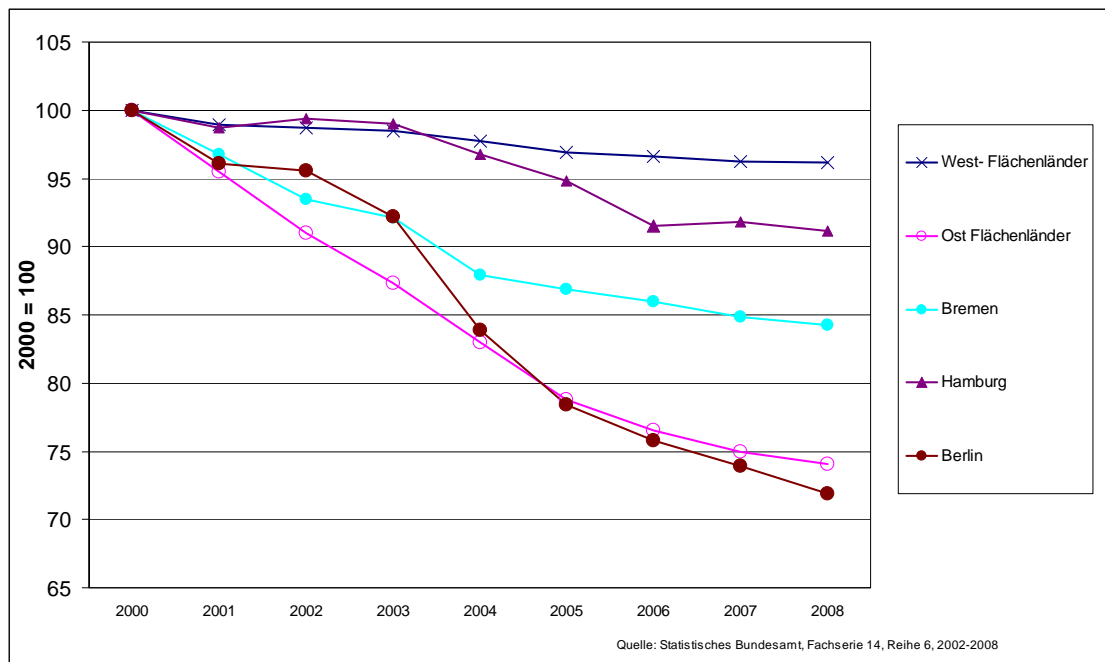
	Vollkräfte			
	1993	2008	Differenz	
			absolut	in %
Kernbereich				
a) allgemeine PEP-Bereiche	9.712	6.309	-3.403	-35,0 %
b) gesondert gesteuerte Bereiche	9.139	7.587	-1.552	-17,0 %
darunter:				
- Polizei	2.496	2.335	-161	-6,4 %
- Feuerwehr	591	485	-106	-17,9 %
- Justizvollzug	535	351	-184	-34,3 %
- Lehrer	5.195	4.119	-1.076	-20,7 %
Kernbereich insgesamt	18.851	13.896	-4.955	-26,3 %
Refinanzierte	128	1.149	1.021	796,0 %
Zwischensumme	18.980	15.045	-3.935	-20,7 %
Ausgliederungen	6.073	6.207	133	2,2 %
Insgesamt	25.053	21.252	-3.801	-15,2 %

Unter Konsolidierungsgesichtspunkten ist der aus dem Rückgang der Beschäftigtenzahlen resultierende Sanierungsbeitrag von bislang insgesamt 1,98 Mrd. € ein erfolgreiches Kapitel bremscher Eigenanstrengungen. Neben der Herausforderung, die ein solcher Beschäftigungsabbau für das Personal- und Verwaltungsmanagement bedeutet, stellt sich zunehmend allerdings auch die Frage nach den Folgen dieser Verringerung des Beschäftigungsvolumens für einzelne Dienstleistungsbereiche der öffentlichen Verwaltung.

Die erheblichen bremschen Anstrengungen bei der Verringerung von Personalausgaben werden auch durch einen Vergleich der amtlichen Daten des Statistischen Bundesamtes für alle Bundesländer deutlich. Seit 1993 wurden in fast allen westlichen Bundesländern die Personalbestände der Kommunal- und Landesverwaltungen reduziert. Der langfristige Vergleich der westdeutschen Bundesländer zeigt, dass in Bremen und den beiden anderen Stadtstaaten Berlin und Hamburg der Personalbestand am weitesten verringert wurde. Hierbei ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Verringerung sowohl durch ein Absenken von Beschäftigung, als auch von weiteren, nicht durch die Statistik erfassten Ausgliederungen, beruhen kann.⁷

⁷ Zu weiteren Bundesländer-Vergleichen hinsichtlich Personalausstattung siehe auch: Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Personalbericht 2009, Band III, Ergänzungsband zum Jahresbericht Personalstruktur und Personalausgaben mit Daten des Jahres 2008, Bremen 2009.

Abbildung 3: Entwicklung des Beschäftigungsvolumens in Ländern und Gemeinden 2000- 2008 (bereinigt um Krankenhäuser & Hochschulen)⁸



Im Stadtstaaten-Vergleich hat Bremen mit einem nochmaligen Absenken um rd. 15 % seit 2000 stärkere Personalreduzierungen als Hamburg, aber geringere als Berlin vorgenommen.

Neben der Reduzierung der Personalmenge kann eine Begrenzung der Personalausgaben durch eine Begrenzung bzw. Senkung der Personalausgaben pro Beschäftigten erreicht werden. Hier hat Bremen mit der weitgehenden Streichung der Jahressonderzahlung für Beamtinnen und Beamte und Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger die Möglichkeiten zur Senkung der Pro-Kopf-Ausgaben faktisch ausgeschöpft. Entsprechendes gilt mit dem seit 1995 geltenden Verzicht auf Hebungen (Ausnahme: Zweigeteilte Polizeiaufbahn) und der seit 2002 praktizierten, stellenindizierten Bonus-Malus-Regelung auf die Stellenbewirtschaftung, mit der strukturelle Kostenbegrenzungen im Personalbereich erzielt werden können.

Vor dem Hintergrund der Tarifsteigerungen in den vergangenen Jahren (TVöD und TV-L, sowie deren Übertragung auf Beamtinnen und Beamte und Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger) sowie den weiterhin steigenden Versorgungsausgaben wird deutlich, dass trotz einer erheblichen Ausweitung des ursprünglich geplanten Finanzrahmens (von jährlich 1,0 % Steigerung auf 1,5 %, sowie der erstmaligen Einführung einer Tarifvorsorge für Personalkosten im konsumtiven Haushalt) in den Eckwerten für die Haushalte 2010/2011 auch weiterhin Einsparungen bei der Personalmenge erforderlich sind.

⁸ Vgl. „Finanzen und Steuern“, Fachserie 14, Reihe 6, 2008.

Seit den Haushalten 2008/2009 werden die Personaleinsparvorgaben nach verschiedenen Dienstleistungsbereichen differenziert. Dabei wurde nach den drei Kategorien bürgernahe Dienstleistungen, interne Dienstleistungen und senatorische Behörden unterschieden, um die Höhe der zu erbringenden PEP-Quote für die jeweilige Organisationseinheit festzulegen.

Um wichtige bürgernahe Dienstleistungen von der vollen Erbringung der PEP-Einsparung entlasten zu können, mussten die Konsolidierungsbeiträge für andere Personalbereiche allerdings deutlich erhöht werden. Dies bedeutet, dass bereits zum Ende des Finanzplanungszeitraums der Abbau in einigen Verwaltungsbereichen nahezu jeden zweiten 1993 noch ausgefüllten Arbeitsplatz gekostet haben wird.

Die erwähnten Zahlen machen auch unmittelbar deutlich, welche Anstrengungen hinsichtlich Arbeitsorganisation, Personalführung und Personalentwicklung zu leisten sind, um diesen Umbruch zu bewältigen. Damit die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes sichergestellt wird, gilt es mehr denn je, die dafür erforderlichen personellen und organisatorischen Maßnahmen durchzuführen.

3.2.3 Zukünftige Gestaltung der Personalhaushalte

Die zukünftige Gestaltung der Personalhaushalte ist in hohem Grade abhängig von Vorgaben für die Gesamthaushaltsentwicklung, die sich im Rahmen der Föderalismuskommission II für die Freie Hansestadt Bremen ergeben. Eine Entscheidung über die Ausgestaltung der Verwaltungsvereinbarung zwischen dem Bund und den Ländern wird im Laufe des Jahres 2010 getroffen werden.

Damit die Kosten für das aktive Personal stabil gehalten werden können, muss an zwei wesentlichen Einflussgrößen angesetzt werden, nämlich einerseits an der Kostenentwicklung (Tarife) für Personal und andererseits an einer weiteren Personaleinsparung. Für eine Beeinflussung der Kostenentwicklung plant der Senat im Bereich Personal enge Absprachen mit den anderen Konsolidierungsländern. Diese sollen sich auf folgende Sachverhalte beziehen:

- Tarifvertragsverhandlungen: nachhaltige Berücksichtigung der Situation der Sanierungsländer ab der kommenden Tarifrunde 2011 innerhalb der TdL. Dazu sollen Gespräche mit den Gewerkschaften und Berufsverbänden geführt werden.
- Abstimmung über den Zeitpunkt der Übernahme der Tarifergebnisse für die Beamtenbeholdung
- Schrittweise Erhöhung des Pensionsalters analog zur Rentenversicherung nach Auswertung der Evaluierung zum Rentenrecht auf Bundesebene und unter Berücksichtigung der vom Bund und den Ländern vorgenommenen Änderungen.

Stabile Personalkosten für das aktive Personal in den Konsolidierungsjahren erfordern darüber hinaus eine weitere deutliche Personaleinsparung. Der Senat nimmt sich vor, 950 weitere Stellen im Kernhaushalt bis 2014 abzubauen. Dazu muss im Durchschnitt eine PEP-Rate von 1,5 % erreicht werden, wobei sehr kleine Dienststellen nicht an den PEP-Einsparungen beteiligt werden können. Dieses wird mittelfristig nur zu erzielen sein, wenn weitere Bereiche zur Senkung der Personalkosten ihren Beitrag leisten, insbesondere in dem zusätzliche personalwirtschaftliche Instrumente entwickelt werden. Politische Schwerpunktbereiche sollen allerdings auch weiterhin gebildet werden. Gleichzeitig wird man in den Bereichen, in denen Personalknappheit vorherrscht, kreative und innovative Instrumente zur Deckung des Personalbedarfs entwickeln müssen. Ausgelagerte Bereiche und der Kernhaushalt müssen bei den Einsparvorgaben gleich behandelt werden.

In verschiedenen Produktgruppen ist seit einigen Jahren ein Personalüberhang zu verzeichnen. Die Finanzierung dieser Überhänge ist auch in der aktuellen Planung noch nicht gesichert und bedeutet somit ein zusätzliches Risiko für die Erbringung der Einsparungen im Personalhaushalt. Mit den Ressorts dieser Überhangbereiche werden Personalabbaupfade auf ein realistisches Niveau vereinbart. Von diesen realistischen Niveaus ausgehend werden zukünftig unvorhergesehene Personalmehrbedarfe analog zum konsumtiven Bereich nur noch per Ressortumlage realisiert werden können.

In der Kernverwaltung ist der Anteil der Beschäftigten im (ehemals) mittleren Dienst und vergleichbarer Vergütungsgruppen im tariflichen Bereich von 1993 bis 2008 um 11 Prozentpunkte auf 24,7 % gesunken. Im gleichen Zeitraum ist der Anteil der Beschäftigten im gehobenen Dienst und vergleichbarer Vergütungsgruppen um knapp 10,6 % und der Anteil der Beschäftigten im höheren Dienst um 6,8 Prozentpunkte auf 25,3 % gestiegen. Trotz zunehmenden Bedarfs an hoch qualifizierten Beschäftigten ist diese Entwicklung unausgewogen. Es droht eine Struktur, die große Teile der Bevölkerung vom Zugang zum öffentlichen Dienst ausschließt. Daher wird es nötig sein, in den nächsten Jahren zu einer ausgewogeneren Personalstruktur zu kommen.

3.3 Herausforderungen und gesellschaftliche Trends

Das Personalmanagement und die öffentliche Verwaltung sehen sich aufgrund verschiedener gesellschaftlicher Entwicklungen und einem fortschreitenden Wertewandel in den kommenden Jahren mit vielfältigen Anforderungen konfrontiert.

3.3.1 Aufgabenentwicklung der bremischen Verwaltung

Mitte der 1990er-Jahre leitete das Land Bremen mit der Einführung von Elementen des Neuen Steuerungsmodells einen konsequenten Verwaltungsmodernisierungsprozess ein. Kein Verwaltungsbereich wurde von Veränderungen ausgenommen. Mit großer Euphorie sind viele neue Instrumente wie Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling oder Kontraktmanagement sowie or-

organisatorische Maßnahmen wie Aufgabenintegration und Hierarchieabflachung umgesetzt worden. Dabei ist insbesondere das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervorzuheben, die diese Veränderungsprozesse erfolgreich getragen und gestaltet haben.

Wenngleich es in den letzten Jahren etwas stiller um die Verwaltungsreform geworden ist, so ist die bremische Verwaltung dennoch weiterhin der Verwaltungsmodernisierung und den Grundsätzen bürgerorientierten Verwaltungshandelns verpflichtet. Aufgrund sich stetig verändernder Rahmenbedingungen befindet sich die öffentliche Verwaltung in einem fortwährenden Modernisierungsprozess. Insbesondere technologische Entwicklungen, Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt, Veränderungen der Nachfrage, die Entwicklung der öffentlichen Finanzen, veränderte Rechtsnormen, demografischer Wandel, die Globalisierung, wirtschaftsstrukturelle Veränderungen und Entwicklungen sowie Veränderungen der natürlichen Umwelt üben entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung öffentlicher Dienstleistungen aus.⁹ Vor allem auf folgende Entwicklungen muss sich Bremen einstellen bzw. entsprechende Angebote entwickeln:

- Die erweiterten technologischen Möglichkeiten schaffen den Rahmen für eine Vielzahl von E-Government- und Online-Angeboten der Verwaltung. Dies wird die Informationsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger erheblich verbessern und außerdem die Voraussetzungen für eine verbesserte Kommunikation schaffen.
- Die Adressaten der Serviceangebote können an der Prioritätensetzung der Verwaltung besser beteiligt werden. So kann eine Stärkung zivilgesellschaftlicher Elemente bei der Ausgestaltung der Serviceangebote erreicht werden.
- Die Nachfrage nach einheitlichen Anlaufstellen (one-stop-city) wird steigen, gleichzeitig sollen die Anlaufstellen über alle denkbaren Zugänge erreichbar sein (persönlich, telefonisch und über das Internet).
- Eine weitere Bündelung von Dienstleistungen in gemeinsam genutzter Infrastruktur kann zu einer effizienten Aufgabenerledigung beitragen.
- Die demografische Entwicklung und eine veränderte Nachfrage wird eine Entwicklung hin zur „aufsuchenden Stadt“ anstoßen. Als Ergänzung des traditionellen Weges „Bürger kommen zu Verwaltung“ wird die Verwaltung verstärkt nach Wegen suchen müssen, ihre Dienstleistungen mobil in den Stadtteilen anzubieten.

⁹ Vgl. Grabow, B., Knipp, R., Schneider, S. – Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (Difu), Berlin, Service-Stadt Berlin 2016, Anforderungen an die zukünftige Ausgestaltung der Leistungs- und Serviceangebote im Land Berlin unter sich verändernden Rahmenbedingungen, Berlin 2009. Die genannten Rahmenbedingungen sind nicht vollkommen trennscharf, wurden aber von einer Expertenkommission als wesentliche Parameter definiert.

- Es wird verstärkt auch Aufgabe von Verwaltung werden, den zunehmenden Tendenzen von Polarisierung, Fragmentierung und Segregation entgegenzusteuern. Angebote zur sozialen Integration und zur Stärkung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Teilhabe benachteiligter Bevölkerungsgruppen werden daher auszubauen sein. Ein Baustein kann dabei die interkulturelle Öffnung der Verwaltung sein.

Dem Personalmanagement obliegt die Aufgabe, die personellen Voraussetzungen zu schaffen, damit diese Ziele erreicht werden können. Zum einen müssen entsprechend qualifizierte Beschäftigte in ausreichender Zahl zur Verfügung gestellt werden und zum anderen müssen im Rahmen der Organisationsentwicklung Strukturen geschaffen werden, die ein Erreichen dieser Ziele ermöglichen.

3.3.2 Demografischer Wandel als Herausforderung der Zukunft

Für das Personalmanagement sind drei Komponenten der demografischen Entwicklung besonders relevant:

- Die Gesellschaft wird älter.
- Insbesondere in den Städten wird der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund deutlich höher.
- Der Frauenanteil an den Beschäftigten wird weiter steigen.

Die Alterung der Gesellschaft wirkt sich auf den öffentlichen Dienst in zweifacher Hinsicht aus. Zum einen ändern sich die Anforderungen, die eine alternde Bevölkerung an die Erbringung öffentlicher Aufgaben stellt (z.B. durch die verstärkte Nachfrage nach wohnortnahen Dienstleistungs-, Betreuungs- und Versorgungsangeboten). Zum anderen sind auch die im öffentlichen Dienst Beschäftigten zunehmend älter, worauf sich das Personalmanagement einstellen muss.¹⁰

Die langfristige Globalplanung¹¹ geht davon aus, dass die Bevölkerung im Land Bremen bis zum Jahr 2020 um 0,96 %¹² und die Zahl der Erwerbspersonen um 0,5 % zurückgehen wird. Der Rückgang der Erwerbspersonen konzentriert sich dabei insbesondere auf die Personen im Alter zwischen 25 und 45 Jahren, die „beruflich aktivste“ Altersgruppe. Der Anteil der älteren Erwerbsfähigen und Erwerbstätigen nimmt hingegen kontinuierlich zu. Im Jahr 2020 werden rund 40 % der arbeitenden Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Zusätzlich wird sich das Geschlechterverhältnis

¹⁰ Zu den Auswirkungen des demografischen Wandels und den sich ergebenden Handlungsanforderungen vgl. auch „Handlungsbedarf aufgrund des demographischen Wandels“, Bürgerschaftsdrucksache 16/918.

¹¹ Vgl. Senatskanzlei (Hrsg.), Langfristige Globalplanung 2003, Methodenband, Die demografische Entwicklung des Landes Bremen und der Stadtgemeinden Bremen und Bremerhaven 2003 – 2020, Bremen 2003.

¹² Siehe auch Aktualisierung der Bevölkerungsprognose im Land Bremen unter www.infosys.intra/sixcms/media/php/2700/Land_Bremen_2007.pdf.

bei den Erwerbstätigen verändern. Während die Erwerbstätigkeit von Männern um ca. 3,8 % sinken wird, werden rund 1,6 % der erwerbsfähigen Frauen zusätzlich berufstätig sein.

Mittelfristig wird für die gesamte Bundesrepublik ein Mangel an Fachkräften vorausgesagt; für bestimmte Berufsgruppen trifft dies bereits heute zu. Im Jahr 2040 werden dem Arbeitsmarkt nach heutigen Erkenntnissen gut 10 Mio. Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen.¹³ Der eintretende verschärfte Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wird sich auch im öffentlichen Dienst bemerkbar machen. Hierbei spielt neben der demografischen Entwicklung auch die Bildungssituation bzw. die Qualifikation der Schulabgängerinnen und Schulabgänger eine bedeutende Rolle.

Personalmanagement und -entwicklung müssen mit adäquaten Konzepten auf die demografische Entwicklung und die Veränderung der Personalstruktur reagieren. Dabei stellt sich die Frage, wie eine Organisation zukünftig die Gewinnung qualifizierten Personals gestalten und ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit mit einer älter werdenden Belegschaft sichern kann.

Die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) des Personals sowie die Verfolgung einer auf Chancengleichheit für alle Beschäftigten ausgerichteten Personalpolitik erfordert die systematische Berücksichtigung demografischer Faktoren. Dabei sind in allen Personalmanagementfeldern die Auswirkungen des demografischen Wandels zu berücksichtigen.

Die notwendigen Sparanstrengungen haben in der Vergangenheit in der Kernverwaltung zu deutlich sinkenden Beschäftigungszahlen geführt. Betrachtet man die derzeitige Beschäftigungssituation im bremischen öffentlichen Dienst, so ist heute ein gegenüber der Gesamtbevölkerung deutlich überdurchschnittlicher Anteil älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festzustellen. Zwar wird es in der bremischen Verwaltung in den kommenden Jahren voraussichtlich durch die notwendigen Nachbesetzungen zu einer demografischen Entwicklung kommen, die dem allgemeinen Trend gegenläufig ist. Neben diesem Trend ist es allerdings auch eine Tatsache, dass sich die Anforderungen an die Personalpolitik, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, nicht erst wie in anderen Betrieben im Jahr 2020 stellen werden, sondern vielmehr heute und in den nächsten Jahren.

Noch übt die Tätigkeit im öffentlichen Dienst – auch vor dem Hintergrund der allgemeinen Arbeitsmarktsituation – eine große Attraktivität auf junge Menschen aus.¹⁴ Allerdings wird der öffentliche Dienst wie die private Wirtschaft zukünftig einen erheblichen Bewerberrückgang verkraften müssen. Er wird dann in einen verschärften Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um die besten

¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hg.), Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2009.

¹⁴ Vgl. StepStone (Hrsg.), Arbeiten im öffentlichen Dienst, Der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber – aus Sicht der deutschen Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf 2009.

Arbeitskräfte treten. Das Argument des sicheren Arbeitsplatzes, bislang größter „Wettbewerbsvorteil“ des öffentlichen Dienstes, wird für qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber in seiner Bedeutung abnehmen. In der Konkurrenz zwischen öffentlichem und privatem Sektor um die „besten Köpfe“ wird die öffentliche Verwaltung nur dann bestehen können, wenn neben der Attraktivität der Arbeitsinhalte auch ausreichend Gestaltungsspielräume vorhanden sind und sich das Berufsleben mit dem Privaten vereinbaren lässt.

Um das quantitative und qualitative Leistungsspektrum öffentlicher Dienstleistung zu erhalten, müssen besondere Qualifizierungsanstrengungen unternommen werden. Aus- und Weiterbildung stellen somit eine wichtige Herausforderung für den öffentlichen Dienst dar. Aufgrund der städtischen Struktur Bremens mit einem hohen Anteil an Erwerbsfähigen mit ausländischer Nationalität bzw. Migrationshintergrund ergibt sich eine besondere Notwendigkeit zur beruflichen Integration. Genauso wie die Alterung der Gesellschaft stellt der stetig wachsende Anteil von Bürgerinnen und Bürgern Bremens mit Migrationshintergrund den bremischen öffentlichen Dienst vor eine doppelte Herausforderung: zum einen muss er als bürgerorientierte Verwaltung seine Leistungen so erbringen, dass er dieser Bevölkerungsgruppe gerecht wird. Zum anderen ist es nötig, mehr Menschen mit Migrationshintergrund als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den öffentlichen Dienst zu gewinnen – und zwar auf allen Beschäftigungsebenen. Beides setzt die interkulturelle Öffnung des öffentlichen Dienstes und den Ausbau interkultureller Kompetenz voraus.

Daneben sind die Förderung von Frauen, die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sowie die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beide Geschlechter, die weiterhin wichtige Ziele betrieblicher Personalpolitik bleiben, zugleich wichtige Antworten auf die Herausforderungen der demografischen Entwicklung.

Insgesamt verlangt die demografische Entwicklung von den Beschäftigten und in besonderem Maße von den Führungskräften ein hohes Maß an sozialem Verständnis („Diversity-Kompetenz“): Sie müssen fähig sein, die Verschiedenartigkeit von Menschen – z.B. hinsichtlich Alter, ethnischer Herkunft oder Geschlecht – wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und ein diskriminierungsfreies, wertschätzendes Arbeitsumfeld zu gestalten.

3.3.3 Leben in der Wissensgesellschaft

In ökonomischer Hinsicht ist unsere Gesellschaft nicht mehr so stark von der industriellen Fertigung, sondern eher von der Erbringung von Dienstleistungen geprägt. Sowohl das individuelle und kollektive Wissen als auch deren Organisation erlangen eine immer größer werdende Bedeutung für das soziale und ökonomische Zusammenleben. Allgemein zielt der Begriff „Wissensgesellschaft“ auf die wesentliche Bedeutung des Wissens für die sozio-ökonomische Entwicklung der Gesellschaft ab und stellt die Wissensproduktion und -intensität der Produkte und Dienstleistungen in den Vordergrund.

Aus der Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft ergeben sich vielfältige Herausforderungen:

- Der Zugang zu Informationen und Wissen muss möglichst vielen Menschen ermöglicht werden
- Bei einer exponentiellen Zunahme von Wissen wird das Wissensmanagement im Sinne von Verfügbarkeit, Erreichbarkeit und Handhabbarkeit der Informationen immer wichtiger
- Die Geschwindigkeit in der Wissensgenerierung und Umsetzung in neue Produkte und Dienstleistungen entscheidet wesentlich mit über die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Bremen.

Was bedeutet das für die öffentliche Verwaltung Bremens? Die Verwaltung hat sicher zu stellen, dass zum einen den Anforderungen entsprechend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen und zum anderen die technischen sowie strukturellen Voraussetzungen gegeben sind, den Herausforderungen der Wissensgesellschaft zu begegnen.

Der kontinuierliche Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft führt zu steigenden Qualifikationsanforderungen auf allen Beschäftigungsniveaus. Gesellschaftlich ist es notwendig, einerseits auf mehr Hochschulabschlüsse hinzuwirken und andererseits, eine Aufwertung qualifizierter beruflicher Abschlüsse zu fördern. Um allen Schulabgängern, auch denen bisheriger Haupt- und Realschulen den Zugang zum öffentlichen Dienst zu erhalten und um eine effiziente Arbeitsleistung zu ermöglichen, ist es wichtig, die Laufbahngruppe 1 zu stärken und ihren Anteil wieder etwas zu erhöhen. Im bremischen öffentlichen Dienst überwiegen mittlerweile die Entlohnungsstufen der Laufbahngruppe 2¹⁵. Die Aufgabe des Personalmanagements liegt darin, auf allen Kompetenzniveaus qualifiziertes Personal bereitzustellen und zu binden. Der beruflichen Ausbildung sowie der Fort- und Weiterbildung kommen dabei Schlüsselfunktionen zu. Sie sind zentrale Elemente des lebenslangen Lernens und sollen vor allem dazu beitragen, den beschleunigten technologischen und gesellschaftlichen Wandel zu bewältigen.

Darüber hinaus müssen Informationssysteme einen Beitrag dazu leisten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunikativ zu vernetzen sowie Daten und Informationen bereitzustellen und zu bewahren. An dieser Stelle sei bspw. auf das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal (MiP) verwiesen, welches eine bedeutende Datenquelle und Austauschplattform für die Beschäftigten darstellt.

Ein weiteres wichtiges Element innerhalb des Wissensmanagements ist die Sicherstellung effizienter Kommunikationsstrukturen. Diese betreffen im Wesentlichen die tägliche Arbeit. Darüber hinaus muss aber auch sicher gestellt werden, dass Erfahrungswissen nach dem Ausscheiden

¹⁵ Vgl. Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Personalbericht 2009, Band III, Ergänzungsband zum Jahresbericht Personalstruktur und Personalausgaben mit Daten des Jahres 2008, Bremen 2009.

von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Organisation verbleibt. Dieser Aspekt hat aufgrund der hohen Altersstruktur im öffentlichen Dienst Bremens eine herausragende Bedeutung.

3.3.4 Trends in der Arbeitswelt von morgen

Die Arbeitswelt wird sich in den nächsten Jahren und Jahrzehnten grundlegend verändern. Sie ist derzeit noch von der industriellen Arbeitskultur geprägt, doch diese nimmt im Zuge der Tertiarisierung immer weiter ab. Eine viel beachtete Studie¹⁶ von Kirsten Brühl und Imke Keicher hat vier grundlegende Trends ausgemacht, die die Arbeitswelt von morgen maßgeblich verändern werden. Die Studie untersucht die Chancen und Ursachen eines Transformationsprozesses in der Arbeitswelt, der schon jetzt spürbar begonnen hat, insbesondere aber in den nächsten Jahren zu eklatanten Veränderungen führen wird. Die Kernaussage der Studie lautet, dass die Arbeit der Zukunft immer eigenverantwortlicher außerhalb fester Bürozeiten und -gebäude erbracht wird.¹⁷

Trend 1: Es entstehen zukünftig immer mehr gesplante Arbeitsmärkte. In einigen Branchen, Regionen oder Berufen wird das Angebot an Beschäftigten die Nachfrage deutlich übersteigen. Für andere Qualifikationen dagegen werden die Nachfrage so hoch und das Angebot so gering sein, dass sich die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz aussuchen können. Im bremischen öffentlichen Dienst ist diese Situation zum Teil schon bei den Referendaren für das Lehramt gegeben. Bestimmte Fächerkombinationen werden bundesweit stark nachgefragt. Aufgrund der altersbedingten Verrentung von großen Teilen der bremischen Lehrerschaft in den nächsten Jahren wird in der Zukunft eine hohe Anzahl an Stellen neu besetzt werden müssen. Einen gesplanten Arbeitsmarkt wird es auch in Bezug auf die Qualifikation geben. Sowohl in der Wissensgesellschaft als auch in der prognostizierten Creative Economy (siehe Trend 4) haben gerade geringer Qualifizierte Probleme, eine Beschäftigung zu finden. Der Trend geht zu immer komplexer werdenden Tätigkeiten, die eine besondere Qualifikation erfordern. Auch diese Entwicklung zeichnet sich für den öffentlichen Dienst Bremens bereits ab. Diese Prognose ändert jedoch nichts daran, dass es auch künftig Bedarf nach Beschäftigten auf Fachangestellteniveau (Funktionsebene des bisherigen mittleren Dienstes, jetzt Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt) geben wird. Da diese Laufbahngruppe in der Vergangenheit relativ stark vom Abbau betroffen war, ist sogar eher von einer Stabilisierung, wenn nicht gar von einem Ausbau des Anteils dieser Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst auszugehen. Allerdings muss dafür Sorge getragen werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf hohem Qualifikationsniveau ausgebildet und ihr Entwicklungspotenzial durch Weiterbildungsangebote ausgeschöpft wird.

Trend 2: Brüche und Diskontinuitäten in den Erwerbsbiografien werden zur Regel. Auf mittlere Sicht werden neue Beschäftigungsformen entstehen. Die prognostizierten Umwälzungen sind e-

¹⁶ Vgl. Brühl, K., Keicher, I., Creative Work, Business der Zukunft, Kelkheim 2007.

¹⁷ Vgl. auch bmb+f (Hg.), Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit, Berlin 2007.

norm und erzeugen bei den Beschäftigten viel Unsicherheit, da der Trend zu deutlich mehr Selbstverantwortung, Veränderungsbereitschaft und Kreativität geht. Die Zeit der sicheren Vollzeit-Lebensanstellungen wird für viele Beschäftigte der Vergangenheit angehören. An die Stelle von Lebensanstellungen treten Selbstständigkeit, freiberufliche Tätigkeiten, Projektstätigkeiten, Zeiten der beruflichen Neuorientierung und möglicherweise temporäre Erwerbslosigkeit. Auf diese Weise werden in den Erwerbsbiografien Brüche und Diskontinuitäten immer mehr zur Regel als zur Ausnahme. Diese Entwicklungstendenzen gilt es, in bremschen Auswahlverfahren zu berücksichtigen. Inwiefern dieser Trend ansonsten Auswirkungen auf den öffentlichen Dienst Bremens hat, ist derzeit ungewiss. Bisher war die Garantie eines sicheren Arbeitsplatzes ein großer Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt. Dieses wird sich sicherlich auch in den nächsten Jahren nicht ändern. Es ist aber davon auszugehen, dass es in Zukunft auch im öffentlichen Dienst bei bestimmten Beschäftigtengruppen zu einer höheren Fluktuation kommen wird, wenn Brüche und Diskontinuitäten in den Erwerbsbiografien in der Gesellschaft deutlich verbreiteter sind und den Beschäftigten anderswo attraktivere Konditionen angeboten werden.

Trend 3: Die Welt ist vernetzt – Arbeit verliert ihren Ort. Für viele Tätigkeiten in der Wissensgesellschaft bedarf es keines festen Arbeitsplatzes mehr. Sie können aufgrund der Möglichkeiten moderner Kommunikationstechnologien ortsunabhängig genauso von zuhause oder auf Reisen ausgeübt werden. Dieses führt zu weitgehender Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten und damit verbunden zu größerer Arbeitszeitsouveränität. Es führt aber auch dazu, dass die Grenzen zwischen dem Arbeits- und Privatleben immer durchlässiger werden. Dieses Ineinanderfließen der vormals getrennten Sphären Arbeits- und Lebenszeit geschieht ganz allmählich. Bereits heute sind viele Beschäftigte, insbesondere Führungskräfte, daran gewöhnt, sich Arbeit mit nachhause zu nehmen, oder bspw. abends noch einmal die E-Mails zu bearbeiten. In dieser Arbeitsweise liegt einerseits eine Chance, individuell flexibel auf die privaten und beruflichen Belange reagieren zu können. So haben die Beschäftigten bspw. die Möglichkeit, den Nachmittag auch einmal privat zu nutzen, wenn sie dafür abends von zuhause arbeiten. Andererseits leiden auch viele Beschäftigte unter der zunehmenden Vermischung von Berufs- und Privatleben. So kann für diese Beschäftigten die fehlende Trennung sehr schnell leistungshemmend wirken, da sie nicht mehr abschalten können. Die zentrale Herausforderung liegt also darin, zum einen Grenzen der Erreichbarkeit zu akzeptieren und zum anderen die Beschäftigten hinsichtlich der Fähigkeit mit flexiblen Arbeitsorten und -zeiten umzugehen, entsprechend vorsichtig zu fördern.¹⁸ Für den öffentlichen Dienst Bremens stellt sich zunächst die Frage, für welche Gruppe der Beschäftigten das ortsunabhängige Arbeiten überhaupt möglich ist, wenn es gewünscht wird. Große Teile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von dieser Form der Arbeit ausgenommen, weil sie aufgrund des Angebots bürgernaher Dienstleistungen vor Ort sein müssen. Gleichwohl wird ansonsten jetzt schon die grund-

¹⁸ Vgl. Stock-Homburg, R., Dormann, C., DFG-Projekt: Zukunft der Arbeitswelt 2030.

sätzliche Möglichkeit eines Telearbeitsplatzes eingeräumt, wenn die Arbeitsaufgabe dieses zulässt. Dabei ist davon auszugehen, dass zukünftig deutlich mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tageweise von dieser Möglichkeit Gebrauch machen werden. Eine vollkommene Auflösung des traditionellen Arbeitsplatzes Büro wird es kaum geben und erscheint auch nicht erstrebenswert, da sich Wissen nur in einem kommunikativen Kontext vermehren kann.

Einhergehend mit der Pluralisierung von Lebensstilen und Lebensformen wird sich auch eine Fülle unterschiedlicher Arbeits-(zeit)-modelle herausbilden. Das Konzept, seine Arbeitszeiten je nach Lebensphase und Interesse weitestgehend selbst bestimmen zu können, birgt ein großes Potenzial für individuelle Lebensqualität und Ressourcenentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und kommt dem Ideal einer möglichst selbstbestimmten Lebensplanung und lebensphasengerechten Arbeitszeitgestaltung sehr nahe. Vor diesem Hintergrund besteht eine immer höhere Nachfrage nach individualisierten Arbeitszeitmodellen, die eine ausgeglichene Work-Life-Balance ermöglichen. Hier ist zu prüfen, ob die angebotenen Modelle im bremischen öffentlichen Dienst ausreichen bzw. ob und wo der Veränderungsbedarf besteht.

Trend 4: Eine neue Qualität der Arbeit heißt Kreativität. Um den veränderten Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden, wird Kreativität als die Schlüsselressource der Zukunft angesehen. Kreatives Denken und Handeln bezeichnen dabei die Fähigkeit, ständig neue Zusammenhänge herzustellen, unterschiedlichste Perspektiven zu integrieren und Bestehendes immer wieder zu hinterfragen. Projektorientiertes Arbeiten und Arbeit in schnell wechselnden Inhalten nimmt zu. Arbeit wird als Suche nach Problemlösungen verstanden. Aufgrund der neuen Strukturen werden immer mehr Beschäftigte den Umgang mit Unsicherheit akzeptieren müssen; Regeln und Rahmenbedingungen werden immer wieder neu austariert. Die Arbeitskultur der Zukunft wird Selbstverantwortung, Selbstkenntnis und das starke Bedürfnis nach individuellen Lebensentwürfen höher bewerten. Die Treiber Spaß, Selbstverwirklichung und Sinn erlangen höhere Bedeutung.¹⁹

Damit auch die bremische Verwaltung Anziehungspunkt für diese kreativen Köpfe ist, bedarf es Strukturen, in denen sich Kreativität entfalten lässt. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Arbeit auch in Zukunft von tendenziell weniger, aber gut qualifizierten Beschäftigten auf allen Qualifikationsniveaus bewältigt und dem Wettbewerb um die talentierten Köpfe begegnet werden muss, sollten die (veränderten) Wertemuster der Beschäftigten sowohl in Bezug auf die Arbeitsorganisation als auch die Arbeitszeitgestaltung Beachtung finden. Gleichwohl erscheinen einige Aussichten der Trendstudie für den öffentlichen Dienst zurzeit doch sehr unsicher, sehr revolutionär und sehr einseitig. Nicht alle Beschäftigten – sowohl im öffentlichen Dienst als auch in der Privatwirtschaft – sehen in der persönlichen Freiheit ein Berufsziel und in diesen Unsicherheiten eine motivierende Herausforderung. So ist davon auszugehen, dass sich viele Beschäftigte in einem

¹⁹ Vgl. auch Stiftung für Zukunftsfragen (Hg.), Forschung aktuell, 208, 29. Jg., 26.08.2008.

Spannungsfeld bewegen. Auf der einen Seite steht die Suche nach neigungsgerechten, herausfordernden Tätigkeiten, die Entwicklungschancen bieten und einen Sinn in der Arbeit erkennen lassen und auf der anderen Seite die Suche nach Beständigkeit und Sicherheit. Dabei ist zu vermuten, dass gerade die Arbeitsplatzsicherheit und Beständigkeit für viele Personen herausragende Motive darstellen, sich für den öffentlichen Dienst zu entscheiden. Das Personalmanagement der Freien Hansestadt Bremen ist gefordert, Stellen anzubieten, die sowohl den Sicherheitsbedürfnissen als auch den Bedürfnissen nach spannenden, herausfordernden Tätigkeiten mit hohen Entwicklungschancen Rechnung tragen.

Viele der oben genannten Ergebnisse werden auch durch die Studie „Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben“²⁰ der Stiftung für Zukunftsfragen untermauert. Danach wird ein Wandel prognostiziert, der Werte wie Hilfsbereitschaft, Freundschaft und soziale Gerechtigkeit in den Vordergrund stellt. Der Wunsch nach Geborgenheit wird genauso hoch eingeschätzt, wie das Bedürfnis nach Freiheit. Auffallend ist darüber hinaus, dass die Leistungsgesellschaft als Basis einer lebenswerten Zukunft angesehen wird und insbesondere die junge Generation Leistung und Lebensgenuss nicht als Gegensätze sieht, sondern ein Lebenskonzept der „Leistungslust“ favorisiert. Auch aus diesen Befragungsergebnissen lässt sich der Schluss ziehen, dass die Verwaltung zeitlich fließende Übergänge zwischen Berufs- und Privatleben schaffen muss.

3.3.5 Gestiegene Anforderungen an die Personalführung

In den Arbeitsalltag im öffentlichen Dienst sind zunehmend Wettbewerb und Leistungsorientierung eingezogen. Veränderungen in den Organisations- und Arbeitsstrukturen erfordern dabei einen Wandel der Führungskultur. Mit der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und der Zusammenführung von Fach-, Ressourcen- und Personalverantwortung sind die Anforderungen an die bremischen Führungskräfte gestiegen. Neben Fachwissen werden Sozial-, Methoden- und Managementkompetenzen erwartet. Die „Ressource Personal“ rückt stärker in den Mittelpunkt der Führungstätigkeit und Personalmanagement wird zur bedeutenden nicht-delegierbaren Aufgabe. In den letzten Jahren wurde der Wandel zu einem aufgabenbezogenen und gleichzeitig mitarbeiterorientierten Führungsstil durch zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt.

Veränderungsprozesse sind ohne die Einbeziehung der Beschäftigten nicht möglich. Nachhaltig können sie nur dann erfolgreich sein, wenn möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aktiv daran beteiligen. Die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter sich wandelnden Rahmenbedingungen stellt an die Führungskräfte erhöhte Anforderungen bezüglich ihrer Führungs- und Sozialkompetenzen. Hierzu müssen standardisierte Instrumente bereitgestellt werden, durch die, die aus Organisationssicht zu erreichenden Ziele transportiert werden können.

²⁰ Vgl. Stiftung für Zukunftsfragen (Hg.), Forschung aktuell, 208, 29. Jg., 26.08.2008.

Zielvereinbarungen, die zum Beispiel im Rahmen des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs getroffen werden, gehen sowohl auf die Interessen und Anforderungen von Vorgesetzten als auch auf jene der Beschäftigten ein. Hierbei geht es weniger um die Bewertung des bereits Geleisteten als vielmehr um die zukünftige Zusammenarbeit, die Abstimmung von Aufgaben, Unterstützungsbedarfe sowie die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch wurde in den letzten Jahren in der Kernverwaltung sowie in einigen Betrieben und Beteiligungen eingeführt bzw. als Pilotprojekt erprobt. Es dient der wechselseitigen Rückmeldung erlebter Arbeitsbedingungen und -inhalte. Darüber hinaus sollen über den Aufgabenbereich hinausgehende Entwicklungsmöglichkeiten sowie etwaige hierfür notwendige Maßnahmen aufgezeigt werden. Ziele dieser Personalentwicklungsgespräche sind die Stärkung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft.

Beim Führungskräfte-Feedback erfolgt die Bewertung „von unten nach oben“, d.h. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben ihrer Führungskraft eine Rückmeldung über das im Arbeitskontext beobachtbare Verhalten. Ziel ist auch hierbei die Verbesserung von Kommunikation und Zusammenarbeit. Mit dem Führungskräftefeedback soll eine Veränderung der Verwaltungskultur hin zu einer partizipativen und kooperativen Führung sowie dezentraler Leistung und Verantwortung unterstützt werden. Bisher wird das Instrument im bremischen öffentlichen Dienst allerdings nur sehr vereinzelt angewendet.

Aus Personalmanagementsicht ist dabei eine sinnvolle Kombination bereits vorhandener Führungsinstrumente wie z.B. Regelbeurteilungen, Führungskräfte-Feedbacks zum Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild, Potenzial Assessment Center und Mitarbeiterbefragungen anzustreben. Eine Standardisierung und Integration der einzelnen Führungsinstrumente für alle Bereiche der bremischen Verwaltung, seinen Betrieben und Beteiligungen wird daher ein Schwerpunkt des Personalmanagements der nächsten Jahre sein.

Neue Arbeitsformen und neue Führungsformen verändern die Anforderungen an Information und Kommunikation. Eine professionelle Kommunikation ist für die Gestaltung aller Veränderungsprozesse von zentraler Bedeutung. Ohne die notwendigen Informationen können komplexe Aufgaben nicht bewältigt werden und die Orientierung an Zielen setzt eine Verständigung über diese Ziele voraus. Die Strukturierung von Information und Kommunikation wird also immer wichtiger, nicht nur zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern z.B. auch für die Vermittlung der Personalpolitik an die Beschäftigten insgesamt.

Nicht zuletzt wegen der wachsenden Unsicherheiten, die sich aus der finanziellen Lage der öffentlichen Haushalte für die Beschäftigten sowohl in Bezug auf ihre Tätigkeiten als auch für ihre eigene Beschäftigungssituation ergeben, bedarf es aufeinander abgestimmter Formen interner Kom-

munikation. Mehr Entscheidungsverantwortung bei zunehmenden Ungewissheiten erfordert Vertrauen und Sicherheit in der Bewältigung von Arbeitssituationen. (Organisierte) Kommunikation stößt dabei auf unterschiedliche Akteure mit vielfältigen Interessens- und Konfliktlagen. Interne Kommunikation muss dabei die strategischen Ziele in allen Bereichen vermitteln und zugleich der informatorischen Eigenständigkeit der dezentralen Bereiche Rechnung tragen.

Daher kann es nicht um Einbahnstraßeninformation einer Zentrale an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen, sondern im weiteren Sinne darum, Formen dialogischer Kommunikation zu entwickeln. Dies umfasst eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Interessensvertretungen ebenso wie direkte Formen der Kommunikation mit den Beschäftigten, z.B. durch Mitarbeiterbefragungen. Interne Kommunikation ist dabei als Teil des strategischen Managements weicher Faktoren zu verstehen und lässt sich keineswegs auf ein instrumentelles oder mediales Verständnis von Informationsvermittlung reduzieren. Entscheidend ist eine aktive Rolle der Führungskräfte, die in ihrer Mittlerfunktion unterstützt werden müssen. Hierfür kann das Personalmanagement einen entscheidenden Beitrag erbringen.

3.4 Strategische Zielsetzungen des Personalmanagements der Freien Hansestadt Bremen

Aufgrund der geschilderten Ausgangslage und den zukünftigen Herausforderungen leiten sich die folgenden strategischen Zielsetzungen für das Personalmanagement der Freien Hansestadt Bremen ab:

- Verknüpfung der Personalstrategie mit der Verwaltungsstrategie
- Konsolidierung der Haushalte – das Personalmanagement leistet weiterhin seinen Beitrag zur Konsolidierung durch differenzierte PEP-Quoten
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- Entwicklung von Führungskräften, die kooperative und mitarbeiterorientierte Führung mit hoher Ziel- und Ergebnisorientierung verbinden können
- Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in hohem Maße eigenverantwortlich, kreativ und ziel- und ergebnisorientiert arbeiten
- Stärkung der Personalführung und koordinierter Einsatz von Personalführungsinstrumenten

Daraus abgeleitete Ziele:

- Entwicklung einer differenzierten und ausgewogenen Personalstruktur
 - Entwicklung eines die Unterschiedlichkeit und individuellen Stärken der Beschäftigten kompetent wahrnehmenden und effektiv nutzenden Umgangs mit dem Personal (Diversity Management)
 - Stärkung des Anteils der Beschäftigten in der Laufbahngruppe 1 (ehemals mittlerer Dienst) und vergleichbarer Entgeltgruppen
- Chancengleichheit für alle Beschäftigten und Beschäftigtengruppen
- Umsetzung übergreifender Standards des Personalmanagements in allen Bereichen des Konzerns Bremen
- Ausbau der internen Kommunikation zur Vermittlung strategischer Zielsetzungen
- Modernisierung der Verwaltung durch Neugestaltung der Arbeitsprozesse und weiteren Technikeinsatz
- Beteiligung der Beschäftigten in Modernisierungs- und Veränderungsprozessen

Diese strategischen Zielsetzungen finden sich in den Handlungsfeldern des Personalmanagements wieder, die nun anschließend konkretisiert werden.

4. Handlungsfelder des Personalmanagements

Einige zentrale Herausforderungen des Personalmanagements der nächsten Jahre wurden einleitend beschrieben. Mit einem gegenüber der Vergangenheit deutlich verringerten Personalbestand müssen öffentliche Dienstleistungen weiterhin qualifiziert bereitgestellt werden. Zugleich muss der Herausforderung des demografischen Wandels sowohl bezogen auf das bereits beschäftigte Personal als auch bezogen auf die Gewinnung neuen Personals begegnet werden.

Insgesamt gilt es, die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber zu steigern und dieses als personalpolitische Aufgabe zu begreifen. Für die erfolgreiche Bewältigung der Veränderungsprozesse sind die Leistungs- bzw. Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten, ihre Arbeitsmotivation, Qualifikation und Veränderungsbereitschaft eine unabdingbare Voraussetzung. Auch wurde kurz skizziert, dass diesen Herausforderungen nur mit einem Wandel der Führungskultur, der durch den Einsatz geeigneter Instrumente unterstützt werden muss, begegnet werden kann.

Insofern liegen die Handlungsfelder des Personalmanagements insbesondere in der Ausbildung, in der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, in der strukturierten Personal- und Führungskräfteentwicklung, einer an Vielfalt orientierten Personalpolitik der Chancengleichheit sowie der Herausforderung, die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber zu steigern. Darüber hinaus ist es unabdingbar, dass die personalpolitischen Maßnahmen einem einheitlichen Konzerncontrolling unterworfen sind, die Zukunftsfähigkeit der Versorgung sichergestellt ist, Gestaltungsspielräume, die sich aus den Neuerungen im Dienst- und Tarifrecht ergeben, genutzt werden und die Modernisierung der Verwaltung unter konstruktiver Beteiligung der Beschäftigten weiter vorangetrieben wird.

4.1 Ausbildung – Nachwuchsgewinnung und gesellschaftlicher Beitrag zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit

Das Land und die Stadtgemeinde Bremen sind der größte Arbeitgeber in der Freien Hansestadt Bremen und haben als öffentlicher Arbeitgeber bezüglich der Ausbildungsleistungen eine Vorbildfunktion.

Trotz der schwierigen Haushaltssituation und den damit verbundenen Sparmaßnahmen werden alljährlich erhebliche finanzielle Mittel für die Ausbildung – auch über die bedarfsdeckenden Ausbildungsgänge hinaus – zur Verfügung gestellt, um jungen Menschen einen Einstieg in das Berufsleben zu ermöglichen. Im Jahr 2010 stellen das Land und die Stadtgemeinde Bremen 501 Ausbildungsplätze in über 40 Ausbildungsberufen zur Verfügung. Die Ausbildungsquote wird 8,3 % betragen.

Das Finanzressort hat 2009 mit dem GPR eine Dienstvereinbarung zur Ausbildung abgeschlossen. Ziel der Unterzeichner ist es, gemeinsam eine qualitativ hochwertige Ausbildung für die Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt und die Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt zu gewährleisten, denn nur darüber kann eine differenzierte und ausgewogene Personalstruktur sichergestellt werden.

Dabei sind die Rahmenbedingungen des Ausbildungsgeschehens vor allem durch folgende Faktoren geprägt:

- Die Anzahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger nimmt – demografisch bedingt – stetig ab (Rückgang um 4 % bis zum Jahr 2020 für die Stadtgemeinde Bremen²¹). Das bedeutet, dass damit auch die Gesamtzahl der Bewerberinnen und Bewerber auf Ausbildungsplätze rückläufig sein wird. Diese Entwicklung ist bereits seit 2007 spürbar.
- Im bremischen öffentlichen Dienst werden in den kommenden 10 Jahren zahlenmäßig starke Jahrgänge in den Ruhestand gehen, so dass sich Spielräume für Neueinstellungen öffnen. Dieser Trend ist auch in anderen Kommunen und Ländern sowie in Großunternehmen der Region zu erwarten und wird bei Einstellungen – auch von Auszubildenden – zu einer verstärkten Konkurrenz führen.
- Während der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der bremischen Bevölkerung auf ungefähr 27 % geschätzt wird, betrug 2008 der Ausländeranteil in der Kernverwaltung des öffentlichen Dienstes 1,1 %. Auch wenn die Quote der Beschäftigten mit Migrationshintergrund voraussichtlich deutlich darüber liegt – die Daten werden für den öffentlichen Dienst Bremens nicht erhoben – wird ersichtlich, dass die Beschäftigtenstruktur die ethnische Vielfalt der Bevölkerung nicht widerspiegelt und damit mögliche Personalpotenziale dem öffentlichen Dienst noch erschlossen werden können.
- Die durchschnittliche Leistungsfähigkeit von Lehrstellenbewerberinnen und -bewerbern ist generell in den letzten 15 Jahren gesunken. Insbesondere haben sich die schriftliche Ausdrucksfähigkeit und die Beherrschung der Grundrechenarten, aber auch persönliche Kompetenzen wie Durchhaltevermögen, Sorgfalt und Konzentrationsfähigkeit negativ entwickelt²². Die Gründe für diese Entwicklung sind vielfältig. Kurzfristige positive Veränderungen in Bezug auf die Qualifikation der Ausbildungsplatzsuchenden können nicht erwartet werden.

Die Anforderungen an die Auszubildenden sind in den letzten Jahren gestiegen; die Arbeitswelt unterliegt einem beschleunigten Wandel und weist eine zunehmend höhere Komplexität auf. Sin-

²¹ Prognose des Senators für Bildung und Wissenschaft (Ref. 17) vom 08.02.2005.

²² Vgl. Ehrenthal, B.; Eberhard, V.; Ulrich, H. G. (2005): Ausbildungsreife – Auch unter Fachleuten ein heißes Eisen – Ergebnisse des BiBB-Expertenmonitors; in: <http://www.bibb.de/de/21840.htm/01>.

kende Bewerberzahlen, steigende Nachfrage nach guten Auszubildenden, einhergehend mit einem niedrigeren Niveau bezüglich der Standardqualifikationen werden vor dem Hintergrund steigender Anforderungen in der Arbeitswelt und in der beruflichen Ausbildung das Ausbildungsgeschäft der nächsten Jahre prägen.

Andererseits muss aus Sicht der gesellschaftspolitischen Selbstverpflichtung des Senats ein Beitrag dazu geleistet werden, diejenigen Bewerberinnen und Bewerber in ihrem beruflichen Fortkommen zu unterstützen, die bislang auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz erfolglos gewesen sind. Dazu können insbesondere Schülerinnen und Schüler mit einem weniger guten Schulabschluss, Altbewerberinnen und -bewerber und nach wie vor Schwerbehinderte gehören.

Für diese benachteiligten Ausbildungsplatzsuchenden Kapazitäten bereit zu stellen, ist eine besondere Herausforderung, da der zeitliche Aufwand für die Anleitung und Betreuung deutlich höher ausfällt. Dies zu gewährleisten, ist Aufgabe der im Jahr 2004 gegründeten Ausbildungsgesellschaft Bremen mbH (ABiG), die damit zunehmend als Instrument fungiert, um prekären Situationen auf dem Ausbildungsmarkt zu begegnen.

Aufgrund der o.g. Trends kommt der Ausbildung als einem Schlüsselinstrument der Personalgewinnung in den nächsten Jahren eine besondere Bedeutung zu. Dabei wird sich der bremische öffentliche Dienst nicht mehr darauf verlassen können, dass den gut qualifizierten Ausbildungsplatz- und Studienplatzsuchenden die Aussicht auf eine unbefristete Beschäftigung im öffentlichen Dienst als Bewerbungsmotivator ausreicht. Vielmehr wird, unabhängig von Funktionsebene und Ausbildungsberuf, verstärktes Ausbildungsmarketing notwendig, denn vielen Schülerinnen und Schülern, gerade auch denen mit Migrationshintergrund, ist die Vielfalt und Attraktivität der Ausbildungsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst unbekannt.

Ein erster Schritt wurde getan: Die Senatorin für Finanzen hat im Jahr 2009, eine ressortübergreifende Kampagne zur interkulturellen Öffnung des öffentlichen Dienstes durch Ausbildung mit großem Erfolg durchgeführt. Unter Beteiligung der Ausbildungsbereiche Polizei, Feuerwehr, Justizvollzug, Justiz-, Finanz- und allgemeine Verwaltung sowie den pädagogischen Bereichen (Lehramt, Erziehung und Sozialpädagogik) wurde unter dem Slogan „Du bist der Schlüssel – für Deine Zukunft und Deine Stadt“ ein Corporate Design für Ausbildung im öffentlichen Dienst entwickelt. Es soll junge Menschen – besondere Zielgruppe: Menschen mit Migrationshintergrund – und sonstige Ausbildungsinteressierte neugierig machen, sich über den öffentlichen Dienst zu informieren und sie zu einer Bewerbung motivieren. Diese Kampagne wird in den nächsten Jahren jeweils wiederholt werden.

Eine besondere und ressortübergreifende Verantwortung kommt dem Finanzressort und damit in operativer Zuständigkeit dem Aus- und Fortbildungszentrum (AFZ) in Bezug auf die Ausbildung

des Nachwuchses für die allgemeine Verwaltung zu. Ein Prozess, der derzeit die zuständigen Bundesministerien beschäftigt, beeinflusst hier die Ausbildung auf der Ebene der Laufbahngruppe 1, Fachrichtung Allgemeine Dienste (ehemals mittlerer allgemeiner Verwaltungsdienst): Die geplante Neuordnung von Ausbildungsberufen im kaufmännisch-verwaltenden Bereich (hier betroffen: „Fachangestellte/r für Bürokommunikation“) führt dazu, dass zur Zeit im bremischen öffentlichen Dienst bezogen auf den Personalbedarf nur noch im Beruf „Verwaltungsfachangestellte/r“ ausgebildet wird. In den letzten Jahren sind die Arbeitsplätze des früheren mittleren Dienstes insgesamt stark vom Abbau betroffen gewesen. Künftig wird es wieder um einen Ausbau des Anteils dieser Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst gehen.

Auf der Ebene der Laufbahngruppe 2, Fachrichtung Allgemeine Dienste (ehemals gehobener allgemeiner Verwaltungsdienst) gewinnt der bremische öffentliche Dienst derzeit seinen Nachwuchs auf zweierlei Wegen: Zum einen werden Absolventinnen und Absolventen des Europäischen Studiengangs Wirtschaft und Verwaltung (ESWV) der Hochschule Bremen nach erfolgreich bewältigtem Auswahlverfahren Beschäftigungsangebote unterbreitet, zum anderen bildet die Freie Hansestadt Bremen seit Oktober 2008 im Rahmen des dualen Studiums „Public Management“ und in Kooperation mit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW, Hamburg) selbst Verwaltungsinspektoranwärterinnen und -anwärter aus. Weil der Bedarf für die Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt nicht mehr gänzlich über externe Einstellungen beschriftet werden kann, wird für Bremen ein duales Studienangebot im Studiengang (ESWV) eingerichtet.

Als Handlungsfelder der Zukunft gelten für den Bereich Ausbildung vor allem die

- Gewinnung qualifizierter und motivierter Bewerberinnen und Bewerber für eine Ausbildung auf dem Niveau der Laufbahngruppe 1 (Allgemeine Dienste), 2. Einstiegsamt
- Entwicklung eines Konzepts zur Stärkung der Laufbahngruppe 1 (ehemals mittlerer Dienst) und vergleichbarer Entgeltgruppen mit dem Ziel, eine ausgewogenere Personalstruktur zu erreichen
- Mitwirkung an der Herstellung der Gleichwertigkeit von beruflichen und allgemeinen/akademischen Bildungsabschlüssen
- Ausbildungsmarketing – Weiterentwicklung der Maßnahmen aus der Ausbildungskampagne
- Einrichtung eines Dualen Bachelor-Studiengangs innerhalb des Europäischen Studiengangs Wirtschaft und Verwaltung an der Hochschule Bremen

Weitere Maßnahmen/Handlungsfelder sind:

Prüfung, ob im Rahmen der Neuausrichtung der Hochschule für öffentliche Verwaltung der Studiengang „Internationales Steuer- und Wirtschaftsrecht“ mit den entsprechenden Ressourcen an die Hochschule Bremen verlagert und dort weitergeführt werden kann.

Geplante Einrichtung des Master-Studiengangs „Public Administration“ an der Hochschule Bremen als berufsbegleitendes Studium.

Geplante Einrichtung des Master-Studienganges „Komplexes Entscheiden im öffentlichen Raum – Recht, Moral, Politik, Ökonomie“ zum Wintersemester 2010/2011 an der Universität Bremen als Vollzeitstudium: Der Studiengang stellt eine Kooperation der Fachbereiche Rechts-, Wirtschafts- und Politikwissenschaft sowie der Philosophie dar. Durch die gemeinsamen Veranstaltungen in den unterschiedlichen Disziplinen sollen die Studierenden systematisch darin geschult werden, eine interdisziplinäre Perspektive in Hinblick auf komplexe Entscheidungsprobleme einzunehmen. Ziele des Studienprogramms sind die Vermittlung und das Training von Kompetenzen der rationalen, effizienten Problemlösung in öffentlichen Institutionen. Es wendet sich an Nachwuchsführungskräfte (in der Regel mit einem B.A. in Ökonomie, Philosophie, Politikwissenschaft bzw. einem Abschluss in Jura) für eine Karriere in Politik, Verwaltung, und Verbänden; also überall dort, wo professionelles Entscheiden im öffentlichen Sektor stattfindet. Die Absolventinnen und Absolventen gelten auf dem Arbeitsfeld der bremischen Verwaltung mit vielfältigen Perspektiven als konkurrenzfähig.

Die Ausbildungsgesellschaft Bremen mbH (ABiG) entwickelt und organisiert weiterhin in Kooperation mit Dienststellen des öffentlichen Dienstes und Betrieben der Wirtschaft Ausbildungsmaßnahmen für Bewerberinnen und Bewerber, die bei ihrer Suche nach einem Ausbildungsplatz aus den verschiedensten Gründen benachteiligt sind.

4.2 Employability – Beschäftigungsfähigkeit sichern

Eine wesentliche Aufgabe des Personalmanagements und insbesondere der Personalentwicklung liegt in der Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit. Der kontinuierliche Personalabbau und eine Altersstruktur mit hohen Anteilen älterer Beschäftigter im bremischen öffentlichen Dienst erfordern einige Anstrengungen in Bezug auf die Weiterentwicklung der Fort- und Weiterbildung, auf ein umfassendes Gesundheitsmanagement, auf Förderung von Mobilität und Flexibilität sowie auf Wissensmanagement, das insbesondere auch an dem Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansetzt.

4.2.1 Bedarfsorientierte Weiterentwicklung der internen Fort- und Weiterbildung unter Berücksichtigung des Aspekts „Lebenslanges Lernen“

Die berufliche Fortbildung vermittelt notwendige Qualifikationen, stärkt die Identifikation der Beschäftigten mit den Zielen der Organisation und fördert die an den künftigen Anforderungen aus-

gerichtete Kompetenzentwicklung. Für private wie öffentliche Unternehmen und Verwaltungen ist sie ein zentraler Baustein des Personalmanagements zur Gestaltung und Bewältigung der Zukunftsanforderungen. Die Frage nach der inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung der Fortbildung ist daher von hoher Bedeutung. Dies um so mehr als die (Aus- und) Fortbildung gleichzeitig den tiefgreifenden strukturellen Wandel im bremschen öffentlichen Dienst antizipieren muss.

Durch die Neuorganisation der Aufgabenwahrnehmung werden die Anforderungen an das Personalüberhangmanagement steigen; Beschäftigte müssen durch zielgerichtete Qualifizierungs- und/oder Umschulungsmaßnahmen für die Wahrnehmung anderer Funktionen und Aufgaben qualifiziert werden.

Informationstechnologien (IT) und eGovernment ändern Arbeitsprozesse und Arbeitsweisen gravierend, was entsprechende Kompetenzen für den Umgang erfordert. Europäisierung und Globalisierung setzen für das Denken in übergreifenden Zusammenhängen neue Anforderungen.

Die systematische Erschließung von Entwicklungspotenzialen der Beschäftigten und gezielte Qualifizierungsvereinbarungen haben angesichts der Altersstruktur der Beschäftigten und der demografischen Entwicklung einen bislang zu wenig beachteten strategischen Stellenwert.

Die Förderung der Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten und der Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) über die einzelne Beschäftigungsdienststelle hinaus wird das oberste Ziel der Personalentwicklung durch (Aus- und) Fortbildung der Beschäftigten in den kommenden Jahren sein. Die Erreichung dieser Ziele erfordert eine leistungsfähige zentrale Organisationseinheit, die

- eine professionelle Bedarfsermittlung und Evaluation leistet und die methodische Weiterentwicklung des Lernens forciert (Nutzung innovativer Technologien, Portaltechniken, e-Learning);
- die Vorteile einer zentralen Organisationsform (Professionalität und Spezialisierung) mit denen der dezentralen Dienstleistungsorientierung (Kundennähe, zeitliche und räumliche Flexibilität) verbindet sowie
- einen effizienten und transparenten Ressourceneinsatz (Vermeidung von Doppelangeboten, optimierte Auslastung, Reduzierung von Raumbedarf) durch Einsatz betriebswirtschaftlicher Controllinginstrumente gewährleistet.

In der Bremer Verwaltung ist neben dem überwiegend steuernd tätigen Referat für Personalentwicklung bei der Senatorin für Finanzen das Aus- und Fortbildungszentrum (AFZ) die eher operative Einheit für ressortübergreifende Fort- und Weiterbildung. Es ist tätig im Bereich der IT-Schulung, des Diversity- und Verwaltungsmanagements, der Teamentwicklung sowie mit der Ver-

waltungsschule Träger von Aufstiegslehrgängen und Fachseminaren. Fachreferate und AFZ entwickeln auf ausgewählten Feldern Kompetenzzentren (Gesundheitsmanagement, E-Government, Diversity-Management/Interkulturelle Öffnung), um dem Beratungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf der bremischen Verwaltung gerecht zu werden. Die räumliche Zusammenführung von Berufsschul- und Seminarbetrieb erlaubt ein flexibles Veranstaltungsmanagement. Diese enge inhaltliche Verzahnung von steuerndem und operativem Bereich ist im Hinblick auf Qualitäts- und Effizienzgesichtspunkte unverzichtbar. Dabei wirken für die dienstliche Fortbildung als zentralem Baustein der Personalentwicklung

- dezentrale Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in den Beschäftigungsdienststellen und Ressorts sowie
- ressortübergreifende Aufgaben durch die Senatorin für Finanzen unter Beteiligung des Aus- und Fortbildungszentrums

zusammen. So ist eine zukunftsorientierte, an den konkreten Bedarfen der bremischen Verwaltung und den Entscheidungen des Senats als Arbeitgeber und Dienstherrn ausgerichtete Aus- und Fortbildung möglich. Gleichzeitig kann professionell, schnell und flexibel auf die Anforderungen der Ressorts und Dienststellen reagiert werden.

Das interne Fortbildungssystem wird den jeweiligen Bedarfen entsprechend weiterentwickelt. Hierzu sollen für alle Bereiche der internen Fortbildung folgende Instrumente geprüft und gegebenenfalls zum Einsatz gebracht werden:

- Optimierung der Fortbildungsplanung und Bedarfsentwicklung
- Qualitätssicherung
- Kooperation mit anderen öffentlichen Weiterbildungsträgern
- Vernetzung bzw. Zusammenlegung interner Fortbildungsmaßnahmen bzw. -einrichtungen

Die unterschiedlichen Lösungsansätze im Bereich E-Learning in der öffentlichen Verwaltung werden in einer Bestandsanalyse untersucht, um Effizienzgewinne zu erzielen und Kooperationen zu ermöglichen.

Als konkrete Handlungsfelder ergeben sich für den Bereich Fort- und Weiterbildung vor allem, die

- Weiterentwicklung der zentralen Fortbildung u.a. durch eine zukunftsorientierte Strategie der Bedarfsermittlung und Planung; denkbar ist dazu bspw. die Einrichtung eines Expertenteams, das die für die Ausarbeitung langfristiger Qualifizierungsziele bzw. von Umset-

zungsstrategien erforderlichen Entwicklungsprognosen erstellt und Empfehlungen für die berufliche Fortbildung entwirft.

- Prüfung, ob mit der Zusammenfassung interner Fortbildungsträger (z.B. Integration der Fortbildung des Amtes für Soziale Dienste in die ressortübergreifende Fortbildung) bei der Senatorin für Finanzen Synergieeffekte erzielt werden können.
- Entwicklung eines qualitativen Fortbildungscontrollings

4.2.2 Gesundheit managen – pro Gesundheit!

Die Förderung von Gesundheit dient sowohl den Interessen der Beschäftigten als auch denen des Arbeitgebers. Das Gesundheitsmanagement zielt gleichermaßen auf die Stärkung der Handlungskompetenz des Einzelnen zur Erhaltung der eigenen Gesundheit (Verhaltensprävention) als auch auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsverhältnisse (Verhältnisprävention).

Einerseits hat der Einsatz neuer Technologien in vielen Bereichen schwere körperliche Belastungen reduziert. Neue Formen der Arbeitsorganisation haben dazu geführt, dass die Arbeit interessanter, abwechslungsreicher und weniger fremdbestimmt wurde. Demgegenüber stehen andererseits aber Rationalisierungsprozesse, die auch mit Arbeitsverdichtung, erhöhtem Stress, Zeitdruck, Doppelbelastung durch veränderte zeitliche Anforderungen in Beruf und Familie sowie Überforderung verbunden sein können. Dies kann zu erhöhten psychischen Belastungen und gesundheitlichen Risiken bei den Beschäftigten führen.

Der im Vergleich zum Bundesdurchschnitt und anderen Branchen höhere Krankenstand bei relativ hohem Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst²³ verweist auf die Notwendigkeit einer Analyse der vielschichtigen Ursachen von Krankheit und auf einen deutlichen Handlungsbedarf. Eine Reduzierung der krankheitsbedingten Fehlzeiten ist deshalb ein integraler Bestandteil der Zielsetzungen von Gesundheitsförderung. Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement folgt darüber hinaus den Grundsätzen der Prävention und zielt darauf ab, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Erkrankungen am Arbeitsplatz – einschließlich Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und psychischen Belastungen – vorbeugen.

Ein ausschließlich expertenorientiertes, reaktives Gesundheitsschutzkonzept ist deshalb nicht ausreichend. Gerade bei erhöhten Anforderungen an die Beschäftigten hinsichtlich Eigeninitiative, Flexibilität und Mitverantwortung werden Konzepte sowie Maßnahmen erforderlich, die Veränderungsprozesse umfassend unterstützen und die Organisationsziele mit den individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten möglichst weitgehend in Übereinstimmung bringen. Betriebliches Ge-

²³ Vgl. BKK Bundesverband 2008, DAK Gesundheitsbericht 2009, Bertelsmannstiftung: Expertenkommission betriebliche Gesundheitspolitik 2004.

sundheitsmanagement weist daher Schnittstellen zu allen Handlungsfeldern des Personalmanagements auf. Es sollten geeignete Instrumente zur Verfügung gestellt werden, um die Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Verantwortlichkeit der Führung nachhaltig positiv zu gestalten.

Im Juni 2009 wurde eine Rahmenvereinbarung unterzeichnet, die darauf abzielt, die vielschichtigen Bedingungen und Ursachen von Gesundheit – sowohl bezogen auf die betrieblichen Verhältnisse als auch auf das Verhalten und die Einstellungen des Einzelnen – positiv zu beeinflussen. Unter dem Fokus „Prävention“ tritt dabei neben die Frage nach den gesundheitsbeeinträchtigenden Bedingungen gleichberechtigt die Frage, was gesund erhält. Dieser umfassende Ansatz, der sich auch im Begriff Gesundheitsmanagement zeigt, ist in das Personalmanagement eingebunden und stellt eine integrierte systematische Strategie dar. Sie zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu fördern. Damit wird die Erhaltung und Stärkung der individuellen Leistungsfähigkeit und der Leistungsfähigkeit der Organisation angestrebt, sowie in mittel- und langfristiger Perspektive eine Verringerung des Krankenstandes und der vorzeitigen Pensionierungen und Verrentungen von Beschäftigten in der bremischen Verwaltung angestrebt.

Auch im Bereich des Gesundheitsmanagements ist es aus der Gesamtperspektive sinnvoll, dass diese Vereinbarung auch in Anstalten, Körperschaften, Stiftungen des öffentlichen Rechts im Lande Bremen und soweit rechtlich möglich auch in den Beteiligungsgesellschaften übernommen wird.

Betriebliches Gesundheitsmanagement muss langfristig und flexibel angelegt und vom Management getragen sein. Nur so kann es dem dynamischen Charakter der Gesundheit der Beschäftigten einerseits und den sich wandelnden Arbeitsbedingungen andererseits Rechnung tragen. Dabei besteht die Notwendigkeit, personelle, strukturelle und andere arbeitsplatzgestaltende Maßnahmen abgestimmt durchzuführen. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist somit eine berufsgruppen- und hierarchieübergreifende Aufgabe. Dienststellenleitungen und Führungskräfte, sowie Personalräte und Schwerbehindertenvertretungen, Frauenbeauftragte, das Gesundheitsamt Bremen, Betriebsärztinnen und -ärzte, die Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie vergleichbare Beteiligte sind in unterschiedlicher Weise, aber gemeinsam an der Umsetzung dieser Vereinbarung beteiligt. Dienststellen und Betriebe, die sich dieser Aufgabe annehmen, steigern die Produktivität, verbessern das Betriebsklima und senken die Kosten für Krankheiten und Frühpensionierungen.

Neben der Förderung von Projekten ist u.a. der Aufbau einer Handlungsorientierung gebenden umfassenden Gesundheitsberichterstattung wichtiger Bestandteil des Gesundheitsmanagementkonzepts. Verantwortlich für ein solches zentrales Berichtswesen ist die Senatorin für Finanzen, die die Daten zusammenführt sowie den Ressorts und Dienststellen zur Auswertung und Ableitung

von Handlungsschwerpunkten vor Ort zur Verfügung stellt. Denn die Bestandsaufnahme arbeitsbedingter Gesundheitsbeeinträchtigungen und die Analyse gesundheitsrelevanter Daten ist eine unerlässliche Voraussetzung für die Planung und Durchführung gesundheitsförderlicher Maßnahmen. Dies erfolgt im Rahmen einer sogenannten „Betrieblichen Gesundheitsberichterstattung“, in der verschiedene Quellen gesundheitsbezogener Informationen herangezogen werden.

Allen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung geht eine sorgfältige Ist-Analyse voraus. Hierbei soll die Steuerung durch Experten und Management mit der Partizipation der Beschäftigten verbunden werden und dem Grundsatz: „Analyse vor Maßnahmenplanung und Umsetzung“ sowie anschließender Qualitätssicherung folgen. Geeignete Analyseinstrumente und Verfahren der Mitarbeiterbeteiligung werden in der Handlungshilfe Gesundheitsmanagement beschrieben. Die Intensität der Analyse muss sich dabei selbstverständlich an den vorhandenen Problemlagen und den verfügbaren Ressourcen orientieren.

Als eines der ersten Bundesländer hat die Freie Hansestadt Bremen ein standardisiertes Verfahren für das Betriebliche Eingliederungsmanagement eingeführt. Mit dem vereinbarten Verfahren, das einen verbindlichen Regelungsrahmen für die gesamte Verwaltung setzt, soll die Eingliederung von erkrankten Beschäftigten verbessert werden. Gesetzliche Grundlage ist § 84 (2) Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch – SGB IX. Demnach ist bei Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, festzustellen, ob und mit welchen Leistungen und Hilfen die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt sowie der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Dabei ist es eine Verpflichtung des Arbeitgebers, möglichst frühzeitig mit langzeiterkrankten Beschäftigten in Kontakt zu treten, denn der verlässliche Kontakt zur Arbeitswelt kann ein deutlicher Stabilisierungsfaktor für die Gesundheit sein, während fehlender Kontakt die Gefahr von Stigmatisierungen erhöhen und Hürden für den Wiedereinstieg schaffen kann. Der Abschluss der Vereinbarung ist insbesondere auch für die in der bremischen Verwaltung beschäftigten schwerbehinderten Menschen wichtig; die Regelungen ergänzen die im Jahr 2007 novellierte Integrationsvereinbarung. Dieses Vorgehen kann auch dazu dienen, rechtzeitig Maßnahmen zur Vorbeugung früher Dienstunfähigkeit in Berufen mit besonderen Belastungen (insbesondere Vollzugsdienste und Beschäftigte in Kindertagesheimen) zu ergreifen. Informationen aus dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (Fallzahlen, vollzogene Maßnahmen, Themenschwerpunkte) sollen als fester Bestandteil in die Gesundheitsberichterstattung eingehen und damit eine wesentliche Informationsquelle zur Problembewertung und Entwicklung von Maßnahmen bereitstellen. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement erfüllt auf diesem Weg eine wichtige Warnfunktion, um über den Einzelfall hinaus präventiv Maßnahmen entwickeln zu können. Um über das künftige Verfahren des Betrieblichen Eingliederungsmanagements entscheiden zu können, wurde zunächst im Juni 2006 eine Dienstvereinbarung zur Erprobung eines Verfahrens zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement ab-

geschlossen. Das Verfahren wurde nach zweijähriger Erprobung im Herbst 2008 evaluiert, die Ergebnisse der Evaluation wurden im Juni 2009 in einem Bericht²⁴ veröffentlicht. Basierend auf den Evaluationsergebnissen wurde die Handlungshilfe zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement überarbeitet und die Dienstvereinbarung im Juni 2009 unbefristet fortgeschrieben²⁵.

Der vergleichsweise hohe Krankenstand im öffentlichen Dienst geht zunehmend auch auf psychische Erkrankungen und individuell erlebte Beanspruchungen zurück. Ein Umstand, dem bisher in der Gesundheitsförderung noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Es erscheint daher sinnvoll, Veränderungen und Auffälligkeiten im Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Aufmerksamkeit als bisher zu schenken. Führungskräfte sollen stärker auch unter diesem Aspekt geschult werden und sich nicht hilflos im Umgang mit solchen Auffälligkeiten fühlen.

Damit ergeben sich folgende konkrete Handlungsfelder, für die Umsetzung der Dienstvereinbarung Gesundheitsmanagement durch:

- Erarbeitung einer einheitlichen Vorgehensweise beim Auf- und Ausbau des Gesundheitsmanagements mit entsprechenden Unterstützungsangeboten für Dienststellen und Betriebe
- Aufbau und Entwicklung von Unterstützungs- und Qualifizierungsangeboten für Beschäftigte und Organisationseinheiten durch ein Kompetenzzentrum „Gesundheitsmanagement“
- Implementierung einer kontinuierlichen Gesundheitsberichterstattung (Fehlzeitenquoten u.a.)
- Weiterentwicklung und Evaluation des Verfahrens zum betrieblichen Eingliederungsmanagement im Rahmen der Dienstvereinbarung
- Fortentwicklung der betrieblichen Suchtkrankenhilfe und Anpassung der Dienstvereinbarung über den Umgang mit Suchtkranken oder Suchtgefährdeten sowie gegen den Missbrauch von Alkohol und anderen abhängig machenden Drogen durch Angehörige der breitmischen Verwaltung unter Berücksichtigung der neuesten medizinischen und sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse.
- Aufbau von Strukturen zum Umgang mit psychisch Kranken

²⁴ Vgl. Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Bericht über die „Vereinbarung zur Erprobung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)“, Bremen 2009.

²⁵ Vereinbarung über ein betrieblichen Eingliederungsmanagement gemäß § 84 (2) SGB IX .vom 23. Juni 2009.

4.2.3 Förderung von Mobilität und Flexibilität

Personalentwicklung fängt zwar mit der Personalauswahl an, die vorhandenen Fähigkeiten des Personals müssen aber laufend gefordert und gefördert werden. Aus der Gesamtperspektive ist die berufliche Mobilität und Flexibilität dabei ein Fixpunkt der Personalentwicklung.

Im bremischen öffentlichen Dienst wurde schon vor Jahren für die Laufbahnstufe 2 (ab Bes.Gr. A 13) ein Nachwuchspool für Führungskräfte eingerichtet. Die neu eingestellten Tarifbeschäftigten und Beamtinnen und Beamten nehmen standardmäßig während der ersten zwei Jahre ihrer Berufstätigkeit an berufsbegleitenden Fortbildungsmaßnahmen teil und wechseln in der Regel nach einem Jahr den Dienstposten bzw. Arbeitsplatz. Der Einsatz und die Rotation der Poolkräfte werden ausgewertet. Angestrebt wird eine hohe Verbindlichkeit der Rotation und eine planmäßige Einbeziehung der Einsatzorte Landesvertretungen Berlin und Brüssel. So wird Mobilität für diese Beschäftigtengruppe systematisch gefördert und eine hohe Verwendungsbreite der Nachwuchskräfte gewährleistet.

Insgesamt ist die Mobilität im öffentlichen Dienst noch zu verbessern. Mobilität über Organisationseinheiten hinweg ist bisher nicht die Norm, sondern eher die Ausnahme. Eine zentrale Herausforderung der nächsten Jahre wird es daher sein, systematisch Mobilität für größere Beschäftigtengruppen zu ermöglichen und durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen. Dabei ist auch an eine angemessene positive Bewertung zu denken. Es soll gemeinsam mit den Personalvertretungen ein dienststellenübergreifendes Verfahren entwickelt werden, durch das zunächst Transparenz über die Möglichkeiten eines solchen temporären oder auch dauerhaften Wechsels erzeugt wird und Barrieren auf Seiten der Beschäftigten sowie der Dienststellen gesenkt werden. Hierzu muss eine Reihe mobilitätsfördernder Angebote entwickelt werden: Um das Angebot für offene Arbeitsplätze bzw. Dienstposten grundsätzlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen, ist ein Senatsbeschluss erwirkt worden, der alle Ressorts und Dienststellen dazu verpflichtet, offene Arbeitsplätze bzw. Dienstposten grundsätzlich „verwaltungsintern“ auszuschreiben. Derzeit nimmt die Senatorin für Finanzen zentral für die gesamte bremische Verwaltung die Aufgaben einer Personal- und Stellenbörse wahr. Ihre Aufgabe besteht darin, alle Beschäftigten bei Bedarf hinsichtlich einer Vermittlung und Wiedereingliederung aus Gründen jeglicher Art, internen und externen Stellenausschreibungen, Arbeitszeitflexibilisierungsmaßnahmen u.v.m. zu informieren, zu beraten und zu betreuen. Um die Zahl der „paarweisen Stellentausche“ zu erhöhen, soll ein Verfahren entwickelt werden, das die an einem (befristeten) Stellentausch interessierten Beschäftigten schnell und unbürokratisch am „internen Arbeitsmarkt“ zusammen bringt. Die bestehende Personal- und Stellenbörse ist daher personell und organisatorisch zu einer internen „Arbeitsagentur“ weiterzuentwickeln. Hierbei sind insbesondere die Punkte Werbung für den „paarweisen Personaltausch“ (Marketingmaßnahmen), Bewerber- und Arbeitsplatzverwaltung und die Stärkung der „Vermittlungsrechte“ der Personal- und Stellenbörse im Detail zu konkretisieren. Nachdem durch

die Föderalismusreform I den Ländern die Kompetenz für die Regelung der Besoldung der Landesbeamtinnen und -beamten zugewachsen ist, eröffnen sich in diesem Bereich Gestaltungsspielräume. Die bislang in den Besoldungstabellen zugrunde gelegten Lebensalterstufen können durch Erfahrungsstufen ersetzt werden, deren Durchlaufen leistungsabhängig ist. Ein Kriterium für das beschleunigte Aufsteigen in den Erfahrungsstufen könnte die nachgewiesene Mobilität sein. Nach einem Wechsel auf einen gleich bewerteten Dienstposten in einer anderen Dienststelle oder in einem anderen Aufgabenfeld würde dann die erweiterte berufliche Erfahrung durch ein beschleunigtes Aufsteigen in die nächste Erfahrungsstufe honoriert werden können.

Die Problemlösefähigkeit einer Organisation erfordert einen systematischen Wissenstransfer. Der Wissenstransfer, z.B. durch temporären Personalaustausch, innerhalb des öffentlichen Sektors und zwischen öffentlicher Verwaltung, Privatwirtschaft und anderen Organisationen soll in den kommenden Jahren verstärkt und Hemmnisse (z.B. finanzwirtschaftlicher und beamtenrechtlicher Art) abgebaut werden. Zu den notwendigen flexibilitätsfördernden Maßnahmen gehören auch interne job rotation-Konzepte sowie an Leistung orientierte Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. So soll zur Förderung der internen Mobilität zwischen den Dienststellen und Aufgabengebieten des Landes Bremen zukünftig ein Laufbahnwechsel von Laufbahngruppe I zu Laufbahngruppe II, ein Beförderungssamt ab A 13 und ab A 15 grundsätzlich erst im Einsatz im dritten Aufgabengebiet erreicht werden können.

Die von Veränderungen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bei Stellenbesetzungen Vorrang vor Einstellungen von außen.

Geplante Veränderungen im Rahmen der Berufsbiografie dienen nicht nur dem Kompetenzerwerb und der individuellen Weiterentwicklung, sondern sind auch wesentliche Voraussetzungen für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sowie zur Aneignung organisationsübergreifender Fähigkeiten und Fertigkeiten. Wichtig ist dabei, Veränderungen programmatisch, planmäßig und frühzeitig vorzusehen, um präventiv Überbeanspruchungen zu vermeiden und Stigmatisierungen auszuschließen. Veränderungen, auch über das jeweilige Berufsbild hinaus, sind nicht als biografische Brüche zu verstehen, sondern als Chance für den Einzelnen und die Organisation.

Neben der Förderung von Mobilität und Flexibilität innerhalb der Verwaltung ist es wünschenswert, Einblicke über den „Tellerrand“ des eigenen Systems hinaus zu gewinnen. Ein befristeter Austausch oder eine befristete Hospitation in der Wirtschaft Bremens kann für Führungskräfte der Verwaltung wertvolle Erkenntnisse bringen. Umgekehrt gilt dieses ebenso.

Zu den Kernaufgaben der Zukunft gehören dementsprechend,

- das Entwickeln von Maßnahmen, die die individuelle Mobilität der Beschäftigten erhöhen (z.B. Übertragung von Leitungsfunktionen durch interne Bewerberinnen und Bewerber nur bei einem Nachweis der Mobilität). Mögliche Maßnahme: Verankerung im Laufbahnrecht
- personeller und organisatorischer Ausbau der Personal- und Stellenbörse zu einer internen „Arbeitsagentur“
- die Realisierung einer grundsätzlich „verwaltungsinternen“ Ausschreibung aller offenen Arbeitsplätze bzw. Dienstposten
- Entwicklung von Austausch- und Hospitationsprogrammen mit der Wirtschaft Bremens

4.2.4 Wissensmanagement – erste Ergebnisse der Studie „Prävention von Wissensverlust: Intergenerationalen Wissenstransfer ermöglichen“

Ein wesentliches Element zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ist ein funktionierendes Wissensmanagement. Dabei geht es um die Fähigkeit zum gezielten und systematischen Generieren und Nutzbarmachen des erfolgskritischen Wissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Notwendige Voraussetzung hierfür ist die Bereitstellung von Systemen und Strukturen, die den systematischen Austausch von Daten und Informationen sicher stellen.

Darüber hinaus liegt eine der weiteren Herausforderungen in der Organisation des intergenerationalen Wissenstransfers. Hierbei geht es insbesondere um das Erfahrungswissen, welches von den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitergegeben werden soll. Aufgrund der hohen Altersstruktur im bremischen öffentlichen Dienst werden in den kommenden Jahren viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden. Ohne eine wirksame Strategie, das lange angesammelte Know How jüngeren Kolleginnen und Kollegen verfügbar zu machen, würde der bremischen Verwaltung viel Wissen unwiederbringlich verloren gehen. Der intergenerationale Wissensaustausch ist allerdings keine eindimensionale Form der Kommunikation. Vor allem der Austausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann einen bedeutenden Mehrwert für die Verwaltung bedeuten. So erfordert eine immer komplexer werdende wissensintensive Arbeitsumwelt einerseits viel Erfahrung, um sich zurecht zu finden, andererseits vollzieht sich ein stetig schneller werdender Wandel im Bereich der Technologien und Arbeitsbedingungen, der eher jüngeren und weniger eingefahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich ist. Auf diese Art und Weise können alle voneinander profitieren.

Die Studie „Prävention von Wissensverlust: Intergenerationalen Wissenstransfer ermöglichen“, die in Kooperation mit der Jacobs University als Pilotstudie bei der Senatorin für Finanzen, dem Aus- und Fortbildungszentrum sowie der Stadtbibliothek durchgeführt wurde, greift genau diese Themenstellung auf.

Mit Hilfe eines umfangreichen schriftlichen Fragebogens wurden die Beschäftigten zum einen zu Art und Umfang des Wissenstransfers befragt. Zum anderen sollte erhoben werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich Wissen austauschen können. Die Rücklaufquote bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beläuft sich auf 64 % und bei den Führungskräften auf 79 %, was sowohl die hohe Bedeutung als auch das Interesse an dieser Thematik unterstreicht.

Erste Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass

- die Führungskräfte insgesamt hohe Erwartungen an den Wissenstransfer stellen
- die Führungskräfte die Erwartung hegen, dass Wissen unter den Teammitgliedern stets geteilt wird, Informationen erfragt werden, die eigentliche Arbeit im Zweifel jedoch Vorrang vor dem Wissenstransfer hat
- der Wissensfluss „von oben nach unten“ teilweise noch verbesserungswürdig ist
- der Wissenstransfer hauptsächlich über persönliche Gespräche, E-Mails, Dienstbesprechungen sowie Telefonanrufe erfolgt
- das Erfragen von Informationen hauptsächlich über die persönliche Unterhaltung, über das Internet, Dienstbesprechungen, Telefonanrufe und E-Mails erfolgt
- die Kompatibilität einiger Datenbanken erhöht werden könnte
- für die Weitergabe von Wissen, die Enge der Zusammenarbeit, die intrinsische Motivation, die wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft, das Alter, eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung sowie der Teamzusammenhalt und das Vertrauen eine Rolle spielen
- für das Erfragen von Wissen die Enge der Zusammenarbeit, die intrinsische Motivation, die Unterstützung, das Alter, die extrinsische Motivation sowie der Bildungsgrad von Bedeutung seien
- der Teamzusammenhalt und das Vertrauen im Team grundsätzlich hoch sind und den Wissenstransfer positiv beeinflussen,

- bezüglich der Nachfolgeproblematik bei ausscheidenden Mitarbeitern, aufgrund der finanziellen Restriktionen nur in Ausnahmefällen eine gleichzeitige Beschäftigung von Vorgängerinnen und Vorgängern sowie der Nachfolgerin und des Nachfolgers möglich seien; der Wissenstransfer erfolge anderenfalls vor allem durch gemeinsame Teilnahme an Besprechungen, sowie via telefonischer und persönlicher Kontakte; darüber hinaus nannten die Vorgesetzten eigene Gespräche, zeitweise Anwesenheiten der Vorgängerinnen und Vorgänger sowie Rückfragemöglichkeiten als Formen des Wissensaustausches.

Diese Ergebnisse werden bei der Senatorin für Finanzen noch genauer ausgewertet. Zusammen mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Jacobs University wird nach Ansatzpunkten für die Verbesserung des Wissenstransfers gesucht werden.

Die Handlungsfelder der Zukunft liegen dementsprechend in der

- Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Studie „Prävention von Wissensverlust: Intergenerationalen Wissenstransfer ermöglichen“
- Ableitung von Handlungsempfehlungen

4.3 Führungskompetenzen und -kultur weiterentwickeln

Den Führungskräften kommt im bremischen Modernisierungsprozess eine besondere Bedeutung zu, denn sie müssen hinter den Modernisierungsstrategien und Reformanstrengungen stehen und diese nachdrücklich und glaubhaft vertreten. Dies ist nicht immer ein leichtes Unterfangen, denn es setzt eine intensive Beschäftigung der Führungskräfte sowohl mit dem Modernisierungsprozess selbst als auch mit möglichen Abwehrhaltungen von Beschäftigten voraus.

Die Qualifizierung der Führungskräfte ist daher integraler Bestandteil der Personalentwicklung. Es ist von entscheidender strategischer Bedeutung, vorhandene Führungskräfte nachzuqualifizieren und potenzielle Führungskräfte auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorzubereiten. Die Qualifizierung wird als Teil der persönlichkeitsorientierten Führungskräfteentwicklung verstanden.

Zahlreiche Qualifizierungsangebote bieten den Führungskräften die Möglichkeit, Führungskompetenzen zu erwerben. Trotzdem gibt es noch besonderes Verbesserungspotenzial im Bereich des strategischen Managements, der neuen Rollen im Produktgruppenhaushalt, aber auch im Bereich von Kreativität und Innovationsbereitschaft. Hier wird die Senatorin für Finanzen das Fortbildungsprogramm entsprechend erweitern.

Besonderes Augenmerk muss auf die Stärkung der Personalführung gerichtet sein. Bei der Auswahl der Führungskräfte nimmt die Bedeutung strukturierter Auswahlverfahren (z.B. Assessment Center) zu, um Fehlbesetzungen, z.B. wegen einer Diskrepanz zwischen Fähigkeits- und Anforder-

rungsprofil, zu minimieren.²⁶ Führungskräfte sind die Beschäftigten, die aufgrund ihrer Funktion Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielorientiert zum Handeln anleiten und mit der dafür notwendigen Entscheidungskompetenz ausgestattet sind. Es handelt sich dabei um Linienvorgesetzte, Projektleiterinnen und -leiter und Fachvorgesetzte.²⁷ Wir erwarten von unseren Führungskräften einen kooperativen, mitarbeiterorientierten und insbesondere geschlechtssensiblen Führungsstil. Im zentralen Fortbildungsprogramm der Senatorin für Finanzen werden hierzu eine Reihe von Veranstaltungen zum Erwerb eines solchen Führungsstils angeboten.

Aus der Gesamtperspektive wäre zudem die Verbesserung der „on-the-job“-Qualifizierung wünschenswert, da von den Führungskräften eine Vielzahl persönlicher Kompetenzen erwartet wird, die in Seminaren kaum vermittelt werden können. So ist beispielsweise das Erlernen von „Übernahme von Verantwortung“ ausschließlich „on-the-job“ möglich. Dazu muss den Führungskräften des mittleren Managements die Möglichkeit gegeben werden, diese Kompetenz z.B. als Projektleiterin bzw. Projektleiter zu erwerben. Ähnlich verhält es sich mit der Kompetenz „Entscheidungsfähigkeit/Entscheidungswilligkeit“.

Zwar wird für viele Führungsfunktionen von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern häufig eine mehrjährige Berufserfahrung in unterschiedlichen Fachgebieten erwartet, jedoch gibt es bisher in der bremischen Verwaltung wenig Möglichkeiten, diese systematisch zu erwerben. Hier besteht zukünftig Handlungsbedarf, ein akzeptiertes System zu etablieren, das Berufserfahrungen in unterschiedlichen Fachgebieten ermöglicht. Für Führungskräfte ist es nicht nur wichtig, am Anfang ihrer Tätigkeit als Führungskraft ihre Rolle zu reflektieren und einen eigenen Führungsstil zu entwickeln. Vielmehr geht es darum, während des gesamten folgenden Berufslebens die Veränderungen in Arbeitsorganisation und gesellschaftlichem Umfeld in Bezug zur eigenen Rolle zu setzen und sich auf die immer wachsenden Herausforderungen einzustellen.

Die Haupthandlungsfelder bei der Stärkung der Personalführungskompetenzen liegen dementsprechend zukünftig

- in der Verbesserung der „on-the-job“-Qualifizierung
- in der Optimierung der Auswahl von Führungskräften (z.B. über Potenzialanalysen)
- in dem Aufbau eines Systems für angehende Führungskräfte, das Berufserfahrungen in unterschiedlichen Fachgebieten ermöglicht

²⁶ Vgl. z.B. die Auswahl von Leiterinnen und Leitern der neuen Sozialzentren im Amt für Soziale Dienst oder von Bewerberinnen und Bewerbern zum Aufstieg in den höheren Dienst durch Assessment Center.

²⁷ Vgl. NSM-Team, Vorlage „Anforderungsprofile für Führungskräfte“ für die 12. Sitzung der Steuerungsgruppe „NSM/Organisation“ am 23. April 2001 in Anlehnung an: König, R., Berger, C., Feldner, J, Führungskräfte entwickeln statt einwickeln!, in: Verwaltungsrundschau 8/2000, S. 259.

- in der Neufassung des strategischen Personalentwicklungskonzeptes mit besonderem Fokus auf Stärkung der Führungs-/Managementfunktion als eigenständige Kompetenz mit eigenen berufsspezifischen Instrumenten und Fertigkeiten; dabei auch Einsatz von Coaching-Elementen und Formen kollegialer Beratung
- in dem Aufbau und der Einführung eines Forums für Führungskräfte als Plattform für Erfahrungsaustausch

4.4 Vielfalt stärken

Es ist ein wichtiges Ziel der Personalpolitik, die Potenziale von Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen Alters und unterschiedlichen Geschlechts etc. zu nutzen. Zentraler Ansatzpunkt ist, dass bei knapper werdenden Ressourcen eine differenzierte und ausgewogene Personalstruktur immer wichtiger wird, weil sie erhebliche Wirkungen auf die sozialen Beziehungen und das individuelle Handeln hat und somit eine wichtige Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit von Organisationen darstellt. Die Umsetzung innovativer Ideen und auch die Durchsetzung der individuellen Chancengleichheit werden durch ein heterogenes Umfeld begünstigt. In „gemischten“ Teams kann sich Kreativität leichter entfalten. Die Orientierung öffentlicher Dienstleistungen an den unterschiedlichen Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern bzw. Kundinnen und Kunden gelingt umso leichter, wenn auch das Personal des öffentlichen Dienstes sich heterogen zusammensetzt.

4.4.1 Diversity Management und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

Die Herausforderungen des Diversity Managements bestehen nicht nur in einem effizienten Aufgabenvollzug, sondern in der permanenten Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen, der Suche nach neuen Wegen, der Anpassung an die Bedarfe unterschiedlicher Zielgruppen und der Lösung komplexer Querschnittsaufgaben. Mit der Heterogenität der Beschäftigtenstruktur steigt die Problemlösefähigkeit der Verwaltung. Gleichzeitig nimmt der Koordinierungsbedarf aufgrund der „sozialen Unterschiedlichkeit“ zu, was eine erhöhte Sozialkompetenz aller Beteiligten erfordert.

In vielen, insbesondere multinational tätigen Unternehmen, ist daher „Diversity“ ein ganzheitlicher Managementansatz, der auch organisatorisch verankert ist. Die Diversität der Personalstruktur bezieht sich dabei nicht nur auf Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Nationalität, sondern umfasst z.B. auch Qualifikationen, Wertorientierungen und Fragen der Arbeitsorganisation. Gestaltungsmöglichkeiten liegen u.a. in der Arbeitsorganisation und -gestaltung, bei den Beschäftigungsverläufen und in der Lebensarbeitszeit (z.B. Teilzeitmodelle, Telearbeit, Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie).

Der adäquate Ersatz von Erfahrungsträgern lässt sich in Zukunft immer schwerer sichern, auch insoweit werden Personalentwicklung und Weiterbildung noch wichtiger. Bisherige Strategien wie

die Nutzung von Frühverrentung und Vorruhestand als Mittel des Personalabbaus werden zukünftig nicht weiterverfolgt werden können, da die Kosten vor dem Hintergrund der Demografie zu hoch werden; höher als die materiellen Kosten sind dabei Wissensverluste zu bewerten. Durch Integrations-, Organisations- und Qualifizierungsmaßnahmen müssen die Beschäftigten vielmehr lebenslang dazu befähigt werden, die Veränderungen in den beruflichen Anforderungen bewältigen zu können. Es geht dabei nicht nur um ältere, sondern auch jüngere Beschäftigte, für die präventiv Konzepte entwickelt werden sollen, die langfristig wirksam und erfolgreich sind. Ein umfassendes Alternsmanagement orientiert sich dabei an positiven Leitbildern wie „altersausgewogene Personalpolitik“, „gesunder Altersmix“ und „Vielfalt der Personalstruktur“.

Es wird immer wichtiger, dass die Führungskräfte über ein hohes Maß an Diversity-Kompetenz verfügen, also an der Fähigkeit, die Verschiedenartigkeit von Menschen (u.a. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Behinderung, ethnischer Herkunft, Religion) wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und ein diskriminierungsfreies, wertschätzendes Arbeitsumfeld zu gestalten. Die Diversity-Kompetenz weiterzuentwickeln ist dementsprechend ein wichtiger Teil einer umfassenderen Diversity-Strategie, die neben der Entwicklung einer differenzierten und ausgewogenen Personalstruktur darauf zielt, die Verschiedenartigkeit und Individualität der Beschäftigten kompetent wahrzunehmen, systematisch zu entwickeln und im Personaleinsatz effektiv zu nutzen. Ein entsprechendes Konzept für die Verwaltung ist in den kommenden Jahren zu entwickeln, wobei Erfahrungen aus der Privatwirtschaft und anderen Verwaltungen sowie Erkenntnisse aus anderen Bereichen der Personalarbeit (insbesondere der Frauenförderung) systematisch einbezogen werden sollen.

Richtig verstandenes Diversity Management läuft nicht den Grundsätzen der Gleichbehandlung zuwider. Die Berücksichtigung von personalstrukturellen Merkmalen führt nicht dazu, dass einzelne Personen oder bestimmte Beschäftigtengruppen benachteiligt oder sogar diskriminiert werden, sondern erhöht die Chancengleichheit. Es ist somit ein Beitrag zur Umsetzung des AGG.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet Benachteiligungen und Belästigungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, des Alters, des Geschlechts, einer Behinderung oder der sexuellen Identität. Eine Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person aufgrund dieser „Merkmale“ schlechter behandelt wird als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation. Eine Belästigung liegt vor, wenn die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterung, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird. Nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz haben die Beschäftigten das Recht, sich gegebenenfalls bei einer Beschwerdestelle zu beschweren. Das Ergebnis der Prüfung muss den Beschäftigten mitgeteilt werden.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz hat u.a. folgende Auswirkungen auf die betriebliche Praxis: Bei Einstellungsverfahren ist für die Nachweisbarkeit der diskriminierungsfreien Auswahlentscheidung sorgfältig das Bewerbungsverfahren und der Auswahlprozess zu dokumentieren, um ggf. nachweisen zu können, dass die Auswahl benachteiligungsfrei vorgenommen wurde bzw. ein zulässiger Fall einer Differenzierung vorlag. Der Arbeitgeber/Dienstherr muss sich dabei im Rahmen des für das Auswahlverfahren definierten Anforderungsprofils halten. Die Dienstvereinbarung Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz sowie die Dienstanweisung zum Verbot der sexuellen Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz sind unter Berücksichtigung des AGG zu überarbeiten. Für die Abwicklung des Beschwerdeverfahrens nach dem AGG sind Regelungen zu erarbeiten.

Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt hat der Bremer Senat seinen Willen bekräftigt, in einer vielfältiger gewordenen Gesellschaft seinen Verpflichtungen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern, aber eben auch seinen Verpflichtungen als Arbeitgeber und Dienstherr nachdrücklich und nachhaltig gerecht zu werden.

Dementsprechend liegt das übergeordnete Ziel

- in der Entwicklung eines Leitbilds für die bremische Verwaltung als ersten Schritt zu einem Diversity-Management-Konzept

4.4.1.1 Beschäftigung von Schwerbehinderten

Arbeit und Beschäftigung bedeutet für jeden Menschen, dass er die Möglichkeit hat, sich mit seinen Fähigkeiten in die Gestaltung des gesellschaftlichen Lebens einzubringen. Für Menschen mit Behinderungen ist Erwerbstätigkeit somit ein entscheidender Gradmesser für eine gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe. Die Chancengleichheit und selbstbestimmte Teilhabe am Arbeitsleben zu gewährleisten, ist vorrangiges Ziel der Behindertenpolitik des Landes Bremen. Erklärtes Ziel des Senats ist es deshalb, dauerhaft mehr als 6 % aller Arbeitsplätze im bremischen öffentlichen Dienst und nicht nur wie gesetzlich durch das SGB IX vorgeschrieben 5 % der Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. 2008 waren 6,13 % der Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzt.

4.4.1.2 Alter(n)sadäquate Beschäftigung

Die – nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels – steigende Notwendigkeit, altersadäquate Beschäftigungsmöglichkeiten anzubieten, erfordert Initiativen in den Handlungsfeldern Gesundheitsmanagement, Fort- und Weiterbildung, Arbeitsgestaltung sowie Führungsverhalten.

Wichtig ist, dass dieses sogenannte „Alternsmanagement“ rechtzeitig thematisiert wird. Mit geeigneten Maßnahmen lassen sich Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zwar auch im Alter noch verbessern, aber auch hier sollte der Grundsatz gelten, dass Vorbeugen besser als Heilen ist. Al-

ternsmanagement sollte sich deshalb nicht ausschließlich auf die älteren Beschäftigten konzentrieren, sondern bereits bei den Jungen und dem „Mittelalter“ beginnen, denn diese Personen sind schließlich die Älteren von morgen. Sollen Maßnahmen rechtzeitig Wirkung zeigen, müssen sie angesichts der demografischen Entwicklung kurzfristig konzipiert, eingeleitet und umgesetzt werden. Dabei sollte grundsätzlich zweigleisig gefahren werden.

Zum einen geht es um die altersgerechte Arbeitsgestaltung. Hierunter fallen spezifische Maßnahmen für die Gruppe älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren Leistungsspektrum sich verändert hat. Ziel ist es, älteren Menschen Beschäftigungsmöglichkeiten zu sichern bzw. neue Perspektiven zu eröffnen.

So ist bei Personalentwicklungsangeboten und -aktivitäten zu überlegen, welche Angebote für die Generation ab 50 adäquat sind. Auch wenn Fortbildungsangebote einen wichtigen Fokus für die genannte Zielgruppe bilden, sollte man sich hierauf nicht beschränken. Vielmehr sind Personalentwicklungsinstrumente bedeutsam, die sowohl der individuellen beruflichen Weiterentwicklung älterer Beschäftigter dienen, darüber hinaus aber auch generationsübergreifend personalentwicklerische Wirkung entfalten und einen Beitrag zum Wissensmanagement leisten. Hierzu zählen beispielsweise Lernpatenschaften, Projekt tandems oder Mentorenprogramme.

Zum anderen geht es um eine altersgerechte Erwerbsbiografie. Da die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit abhängig ist von den Anforderungen und Belastungen, mit denen der Mensch im gesamten Verlauf seines Erwerbslebens konfrontiert wird, gilt es frühzeitig Gesamtstrategien zu entwickeln, die präventiv die alterstypischen Veränderungen der Leistungsprofile im Lebensverlauf berücksichtigen (z.B. die Abnahme der physischen Leistungsfähigkeit, Veränderungen im Bereich Aufmerksamkeit, Arbeitsgedächtnis und formelles Lernen, Kompetenzzuwachs im Bereich Problemlösefähigkeiten, prozedurales Gedächtnis). Hier lassen sich neben dem Gesundheitsmanagement auch besondere Bezüge zum Handlungsschwerpunkt Mobilität herstellen, zum Beispiel im Hinblick auf die Ermöglichung flexibler Arbeits- und Berufskarrieren im öffentlichen Dienst über das gesamte Berufsleben hinweg.

Zentrale Handlungsfelder liegen in diesem Bereich in der

- Konzeption von Maßnahmen im Bereich Gesundheitsförderung und Aufbau einer Gesundheitsberichterstattung
- Anwendung von Instrumenten wie Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil zum frühzeitigen Erkennen altersstruktureller Problemlagen

4.4.1.3 Interkulturelles Personalmanagement

Um die Dienstleistungsqualität zu verbessern und aufgrund des hohen Anteils an Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund in der Freien Hansestadt Bremen will und muss sich die öffentliche Verwaltung interkulturell öffnen. Hierzu wird ein interkulturelles Personalmanagement nötig, welches sich neben der Personalauswahl bzw. -beschaffung auf alle Bereiche der Personalentwicklung bezieht. Darüber hinaus werden verbindliche Standards und Definitionen zur Messbarkeit der interkulturellen Öffnung als Orientierung entwickelt und als Bestandteil des interkulturellen Personalmanagementkonzepts implementiert.

4.4.1.3.1 Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Im Land Bremen leben derzeit mehr als 80.000 Ausländerinnen und Ausländer²⁸. Dieses entspricht einem Bevölkerungsanteil von 12,2 %. Betrachtet man die aktuelle Beschäftigungssituation im bremischen öffentlichen Dienst, so ist das Ziel einer Integration aller Bevölkerungsgruppen hier noch nicht erreicht. Der Ausländeranteil in der Kernverwaltung liegt mit ca. 1,1 % sehr gering und entspricht auch in den ausgegliederten Bereichen mit 5,2 % nicht dem Bevölkerungsanteil.²⁹ Dabei ist klar, dass der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund sowohl in der Bevölkerung als auch unter den Beschäftigten des bremischen öffentlichen Dienstes deutlich höher liegt. Zu den Personen mit Migrationshintergrund werden „alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenem Elternteil“³⁰ gezählt. Ihr Anteil an der bremischen Bevölkerung beläuft sich auf etwa 27 % und wird sich voraussichtlich bis 2020 auf etwa 33 % erhöhen.³¹ Für den bremischen öffentlichen Dienst können allerdings aufgrund der mangelnden Datenlage derzeit keine quantitativen Aussagen über Beschäftigte mit Migrationshintergrund getroffen werden, da nur das Merkmal Staatsangehörigkeit erfasst wird. Um zu einer besseren Beurteilung der Beschäftigungssituation von Beschäftigten mit Migrationshintergrund im bremischen öffentlichen Dienst zu gelangen, ist deswegen geplant, eine anonymisierte Befragung vorzunehmen.³²

Die Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im bremischen öffentlichen Dienst stellt ein wichtiges Ziel dar. Hierbei geht es einerseits um die quantitative Berücksichtigung in den Belegschaften von Kernverwaltung, Eigenbetrieben, Beteiligungen etc., aber vor allem

²⁸ Vgl. Statistisches Landesamt Bremen, Statistisches Jahrbuch 2009, Bremen 2009.

²⁹ Vgl. Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Personalbericht 2009, Band III, Ergänzungsband zum Jahresbericht Personalstruktur und Personalausgaben mit Daten des Jahres 2008, Bremen 2009.

³⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hg.), Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2005, Fachserie 1, Reihe 2.2, Wiesbaden 2009, S. 8.

³¹ Vgl. Bremische Bürgerschaft, Auswirkungen des demografischen Wandels im Lande Bremen auf die Kultur, Drs. 17/764 vom 21. Juli 2009.

³² Vgl. Bremische Bürgerschaft, Beschäftigungsquote von Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst, Drs. 17/621 vom 7. Oktober 2008.

auch um die Nutzung der besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten. Die besonderen interkulturellen Kompetenzen und die Mehrsprachigkeit von Personen mit Migrationshintergrund sind vor dem Hintergrund der Internationalisierung von Gesellschaft und Verwaltungshandeln besonders wertvolle Qualifikationen. So können die Beschäftigten mit Migrationshintergrund u.a. auch als Ansprechpartner für ausländische Mitbürgerinnen und -bürger dazu beitragen, den Service der Verwaltung deutlich zu verbessern.

Bei den neu eingestellten Auszubildenden des Aus- und Fortbildungszentrums für den bremischen öffentlichen Dienst (AFZ) sind in den letzten Jahren beachtliche Erfolge erzielt worden. Hier konnte der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund durch gezielte Förderung von 2,6 % in 1999 auf 19,5 % im Jahr 2008 erhöht werden. Die hierfür ergriffenen Maßnahmen sind sehr vielfältig. So wurde etwa die Kontaktpflege mit ausländischen Vereinen und Verbänden sowie mit Beratungs- und Hilfseinrichtungen für Migrantinnen und Migranten in den vergangenen Jahren intensiviert. Dabei entstanden zahlreiche Kooperationen unterschiedlicher Qualität. Mit der Unterstützung von Kooperationspartnern wurde z.B. eine gezielte Ansprache von Migrantinnen und Migranten bzw. Personen mit Migrationshintergrund hinsichtlich einer Ausbildung im bremischen öffentlichen Dienst etabliert. Es gab und gibt Informations- und Beratungsangebote in Schulen, in Migrantentreffpunkten und bei Berufsbörsen. In Berufsvorbereitungskursen werden junge Migrantinnen und Migranten mit dem Ziel der Übernahme in ein Ausbildungsverhältnis in der allgemeinen Verwaltung und bei der Polizei gefördert. Zusätzlich werden vermehrt Praktikumsplätze bereitgestellt und im Rahmen der Verbundausbildung auch gezielt Unternehmen mit Betriebsinhabern ausländischer Herkunft bei der Schaffung von Ausbildungsplätzen unterstützt. Auch in den nächsten Jahren werden diese zahlreichen Maßnahmen fortgesetzt. Hauptschwerpunkt ist die bereits zitierte Ausbildungskampagne des Senats, an der sich alle öffentlichen Ausbildungsträger des Landes und der Stadtgemeinde Bremen beteiligen (vgl. Kap. 4.1).

4.4.1.3.2 Erhöhung der interkulturellen Kompetenz

Die Erhöhung der interkulturellen Kompetenz bei den Beschäftigten zielt darauf ab, die Dienstleistungsorientiertheit zu verbessern, Konfliktpotenzial zu verringern und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Angesichts einer sich verändernden Bevölkerungs- und auch Beschäftigtenstruktur ist interkulturelle Kompetenz ein entscheidender Indikator für eine interkulturell geöffnete Verwaltung.

Im Aus- und Weiterbildungsbereich ist es notwendig, den Erwerb interkultureller Kompetenz zukünftig als grundlegenden Baustein zu implementieren und damit auch als Bestandteil der Führungskräfteweiterbildung zu integrieren. Neben notwendigen allgemeinen Sensibilisierungsmaßnahmen gilt es, spezifische Handlungskompetenzen aufzubauen. Zukünftige Mitarbeiterbeurteilungen sollten interkulturelle Kompetenz angemessen berücksichtigen. Zudem ist es notwendig, Anforderungsprofile und Stellenausschreibungen um den Aspekt der interkulturellen Kompetenz

zu ergänzen, Auswahlkommissionen entsprechend zu schulen und Verfahren zu entwickeln, die zur Überprüfung interkultureller Kompetenz geeignet sind.

Um den Bedarf an interkulturellen Trainingsangeboten decken zu können, werden interkulturelle Trainerinnen und Trainer als Multiplikatoren ausgebildet. Hier gilt es, dieses Angebot zu verstetigen, um interkulturelle Sensibilisierung und Kompetenz in alle Bereiche der Bremer Verwaltung zu tragen.

Die Handlungsfelder liegen dementsprechend in diesem Bereich

- auf einer Erhöhung der Einstellungsquote von Personen mit Migrationshintergrund – im Bereich der Ausbildung auf 20 %
- in der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, um den tatsächlichen Anteil von Personen mit Migrationshintergrund an den Beschäftigten innerhalb des bremischen öffentlichen Dienstes ermitteln zu können
- in der Erweiterung des Angebots von Unterstützungsmaßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Bremer Verwaltung (z.B. Ausbildung von Multiplikatoren)

4.4.2 Gleichberechtigung von Frauen und Männern

Um das Ziel der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu erreichen, haben sich zwei zentrale Konzepte und Umsetzungsstrategien etabliert: Frauenförderung und Gender Mainstreaming. Beide sind auch als Querschnittsaufgabe des Personalmanagements zu verstehen. Frauenförderung bezieht sich auf Bereiche, in denen die Gleichberechtigung von Frauen noch nicht erreicht wurde und ist daher Gleichstellungspolitik für Frauen. Gender Mainstreaming richtet sich an Männer und Frauen und nimmt deren Unterschiedlichkeit mit dem Ziel in den Blick, diese Unterschiedlichkeit bei der Analyse und Planung und im Vorfeld von Entscheidungen zu berücksichtigen und darüber Chancengleichheit zu verwirklichen. Gender Mainstreaming ist daher Politik für Frauen und Männer.

Chancengleichheit ist seit Jahren ein wichtiges Thema in der bremischen Verwaltung. Die Etablierung der Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau (ZGF), das Gesetz zur Gleichstellung von Mann und Frau im Lande Bremen vom 20. November 1990, die Erstellung eines behörden-/dienststellenübergreifenden Frauenförderplans im November 1998 sind entscheidende Meilensteine. Mit dem Beschluss zur Einführung von Gender Mainstreaming in die Bremer

Landespolitik im Jahr 2002 und den Aktivitäten auf dem Feld der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt es weitere Konkretisierungen dieser Zielsetzung.³³

Die Doppelstrategie Frauenförderung und Gender Mainstreaming ist in zahlreiche betriebliche Handlungsfelder eingebunden. So dienen konkrete Maßnahmen in vielen Fällen nicht nur der Schaffung diskriminierungsfreier, sondern beispielsweise auch gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen für Frauen und Männer. Schnittstellen ergeben sich ebenfalls zu den Themenfeldern Personalentwicklung, Personalführung und Mobilität.

Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu erreichen, bedeutet nicht nur den Abbau von Benachteiligungen, sondern die aktive Förderung von Chancengleichheit. Diese ist dann erreicht, wenn Frauen und Männer tatsächlich gleichberechtigt an Information, Qualifizierung, Verantwortung und Bezahlung teilhaben. Chancengleichheit bringt einen Gewinn für alle Beschäftigten und die öffentliche Verwaltung als Ganzes. So wird das Potenzial an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insgesamt größer und die unterschiedlichen Kompetenzen, die Frauen und Männer mitbringen, führen mittelbar zu einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität.

4.4.2.1 Frauenförderung

Der öffentliche Dienst hat als Beschäftigungs- und Ausbildungsbereich für Frauen traditionell eine große Bedeutung. Trotz des insgesamt hohen Anteils von Frauen – im Vergleich mit der Privatwirtschaft auch in Führungspositionen – ist die Gleichstellung aber noch nicht erreicht. Der Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes von 2009 zeigt, dass Frauen in den Leitungsfunktionen nach wie vor geringer vertreten sind als Männer.³⁴ Wenngleich der Anteil der Frauen gestiegen ist, bedarf es hier noch weiterer Anstrengungen und gezielter Frauenfördermaßnahmen, um die Unterrepräsentanz von Frauen auch in den Leitungsfunktionen abzubauen.

Bei der Frauenförderung geht es um die Beseitigung bestehender Unterrepräsentationen von Frauen mittels konkreter Maßnahmen. Ein Instrument sind hierfür die dezentralen und ressortübergreifenden Frauenförderpläne.³⁵ Um die Chancengleichheit zu realisieren, müssen die Maßnahmen zur Frauenförderung, die im bremischen öffentlichen Dienst auf der Grundlage des Landesgleichstellungsgesetzes zu treffen sind, auf allen Hierarchieebenen umgesetzt werden. In den letzten Jahren hat es eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Controllings und Berichtswesens zur Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes gegeben, das hier für den bremischen öffentlichen Dienst insgesamt und bezogen auf die einzelnen Dienststellen empirisch belegte Aussagen

³³ ZGF/Der Senator für Finanzen (Hg.): Handlungshilfe: Konzept zur Implementierung des Gender Mainstreaming in der Bremischen Verwaltung, Bremen 2003.

³⁴ Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes 2009 (inkl. Anlagenband), Bremen 2009.

³⁵ Der Senator für Finanzen (Hg.): Materialien zur Personalentwicklung: Frauenförderung in der Bremischen Verwaltung, 4. Aufl., Bremen 2008.

trifft. Punktuell werden bereits nicht nur die unter das Landesgleichstellungsgesetz fallenden Dienststellen, sondern auch alle zugehörigen Organisationseinheiten erfasst, um eine Bewertung der tatsächlich erreichten Gleichstellung von Frauen und Männern vorzunehmen. Eine weitere Ausdehnung im Sinne eines gesamthaften und übergreifenden Personalmanagements ist allerdings auch in diesem Bereich angezeigt und soll in den kommenden Jahren erfolgen.

Wesentliche Handlungsfelder sind dementsprechend die

- Einbeziehung zugehöriger Einrichtungen Bremens in die Berichterstattung zum Landesgleichstellungsgesetz
- Entwicklung eines Mentoring-Programms für Frauen
- Entwicklung und Unterstützung von networking-Strukturen für Frauen in Führungspositionen
- Fortschreibung und Weiterentwicklung der Frauenförderpläne mit besonderen ressortübergreifenden Schwerpunkten
- Umsetzung eines geschlechterdifferenzierten Stellenindex

4.4.2.2 Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming bedeutet, eine geschlechtersensible Sichtweise in allen politischen und gesellschaftlichen Bereichen zu verankern, um Chancengleichheit für beide Geschlechter im Zugang zu Ressourcen, Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten zu erreichen. Damit ist eine Strategie beschrieben, bei der in allen Arbeitsbereichen, bei Konzepten und für konkrete Maßnahmen die Auswirkungen auf Frauen und Männer berücksichtigt werden. So soll das Ziel, mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern herzustellen, effektiv verwirklicht werden.

Die Strategie des Gender Mainstreaming ist als ein langfristiger Entwicklungs- und Veränderungsprozess zu betrachten, der perspektivisch alle Verwaltungsbereiche umfasst. Der Senat hat am 06. Mai 2003 das Konzept zur Implementierung des Gender Mainstreaming beschlossen;³⁶ im Dezember 2006 wurde der Abschlussbericht der Pilotphase vorgelegt.³⁷ Darin werden aus den Ergebnissen der Pilotprojekte Empfehlungen für die weiteren Implementierungsschritte abgeleitet, u.a. die Verankerung von Gender Mainstreaming als Führungsaufgabe, die Weiterentwicklung von Genderkompetenz sowie die Integration geschlechtsspezifisch differenzierter Kennzahlen in das Controlling. Hiermit sind Themengebiete angesprochen, die auch im Bereich des Personalmana-

³⁶ ZGF/Der Senator für Finanzen (Hg.): Handlungshilfe: Konzept zur Implementierung des Gender Mainstreaming in der Bremischen Verwaltung, Bremen 2003.

³⁷ ZGF/Der Senator für Finanzen (Hg.): Abschlussbericht über die Pilotphase zur Umsetzung des Gender Mainstreaming Prinzips in der Bremischen Verwaltung, Bremen 2006.

gements entsprechende Umsetzungsstrategien erfordern. Der dritte Fortschrittsbericht zur Umsetzung von Gender Mainstreaming ist Anfang 2010 veröffentlicht worden.

Daraus ergeben sich als konkrete Handlungsfelder, die

- konsequente Weiterverfolgung der Empfehlungen des 3. Gender-Berichts
- Entwicklung von Angeboten zur projektorientierten Beratung, Qualifizierung und Networking

4.5 Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber steigern

Um in dem Wettkampf um die besten Köpfe bestehen zu können, muss sich der öffentliche Dienst Bremens auch weiterhin als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Im Vergleich zur Wirtschaft oder auch anderen Teilen des öffentlichen Dienstes muss sich die bremische Verwaltung dabei auf Wettbewerbsfaktoren konzentrieren, bei denen sie auch eine Chance hat, die Konkurrenz zu gewinnen. Neben einer weiterhin möglichen Verbeamtung sind dieses vor allem folgende Faktoren:

- Arbeiten für das Gemeinwohl
- große Bandbreite an Aufgabenfeldern
- hohe Gestaltungsspielräume und Verantwortungsübernahme schon in relativ jungen Jahren
- Ermöglichung einer individuellen Work-Life-Balance

4.5.1 Work-Life-Balance ermöglichen

Unter Work-Life-Balance ist ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben zu verstehen. Geld und Karriere sind für viele nicht mehr oberstes Ziel ihres Berufslebens. Vielen ist es vielmehr wichtiger, ihre privaten Interessen und ihr Verständnis von Freizeit- und Familienleben mit den Anforderungen der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Dabei steht die individuelle Ausgestaltung der Work-Life-Balance für jede Einzelperson in Abhängigkeit zu dem eigenen Lebensalter und der persönlichen Lebenssituation. Während für viele Erwerbstätige im Vordergrund steht, mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können, sehen andere den Ausgleich zum Beruf eher in Freizeit- und Sportaktivitäten oder dem Einsatz im sozialen, kulturellen oder politischen Bereich. Da die persönliche Lebenssituation in aller Regel im Zeitablauf Änderungen unterworfen ist, handelt es sich um ein dynamisches Gleichgewicht, welches immer wieder neu austariert werden muss.³⁸

³⁸ Vgl. Stiftung für Zukunftsfragen, Forschung aktuell, 208, 29. Jg., Hamburg, 26.08.2008.

Die Familie ist auch für die betriebliche Personalpolitik von großer Bedeutung, denn in ihr erwerben Menschen grundlegende Qualifikationen und Fähigkeiten, sich in betriebliche Arbeitsgeschehen einzufügen, leistungsbereit, kooperativ und sozial integrierbar zu sein. Dabei sind Familien in der Gestaltung ihres Alltags wachsenden Anforderungen ausgesetzt. Das Berufs- und Familienleben in der Balance zu halten, wird zunehmend schwieriger. Die motivierende Wirkung eines ausgeglichenen Verhältnisses von Familien- und Berufsleben auf die betriebliche Leistung der Beschäftigten ist allerdings mittlerweile als selbstverständlich anerkannt. Private Belastungen wie Pflegefälle zu Hause, Krankheit des Partners oder der Kinder, Trennungen/Scheidungen etc. können die Leistungsfähigkeit und Motivation einschränken und negative Konsequenzen, wie z.B. hohe Fehlzeiten, Unkonzentriertheit, eingeschränkte Leistungsfähigkeit, Suchtverhalten etc. hervorrufen. Berufliche Belastungen wie Angst um den Arbeitsplatz, Konflikte, veränderte Arbeitszeiten und Zeitdruck wiederum können sich negativ auf das Familienleben auswirken und damit ebenfalls in eine Belastungsspirale im Berufs- wie im Familienleben führen.

Von den Beschäftigten werden Qualifikationen, hohe Flexibilität, selbstständiges Denken, Kreativität, Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft sowie ein gutes Zeitmanagement verlangt. Neben dem fachlichen Wissen ist damit die soziale Kompetenz, welche auch wesentlich durch das Familien- und Privatleben geprägt wird, eminent wichtig für den beruflichen Erfolg. Auch deshalb ist es notwendig, die Arbeitsbedingungen und Lebenswünsche der Beschäftigten in Einklang zu bringen.

Dabei ist es möglich, personalpolitische Maßnahmen umzusetzen, die keine hohen finanziellen und personellen Mittel erfordern, aber dennoch gute Effekte für die Beschäftigten und die Arbeitgeber erzielen. Verschiedene Studien zeigen, dass familienfreundliche Maßnahmen Kosteneinsparungen mit sich bringen können.³⁹ Ein offenes Betriebsklima und ein partnerschaftlicher Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben einen nachweislich positiven Einfluss auf die Motivation und Leistungsbereitschaft. So lässt sich zeigen, dass in familienfreundlichen Unternehmen die Fehlzeiten niedriger und die Fluktuation geringer ist. Berufstätige Erziehende und Pflegende bringen zudem wertvolle Kompetenzen wie Teamfähigkeit, effizientes Zeitmanagement und Organisationstalent in den Beruf ein, die auch dem jeweiligen Arbeitsbereich zugute kommen.

Eine Reihe von Dienststellen und Betrieben haben bereits erkannt, dass sie von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren. Es gibt im bremischen öffentlichen Dienst bereits viele gute Ansätze und eine breite Palette von Maßnahmen. Je nach Größe, Aufgabenbereich und Beschäftigtenprofil sind unterschiedliche Konzepte geeignet. Gerade in kleineren und mittleren Organisationseinheiten sind weniger formalisierte Programme und Leitlinien als vielmehr kreative Einzellösungen gefragt.

³⁹Vgl.: Beruf & Familie gGmbH: Nutzen einer familienbewussten Personalpolitik, Frankfurt a. M. 2003.

Familienbewusste Personalpolitik basiert im Wesentlichen auf einem Umdenkungsprozess, nicht nur bei den Personalverantwortlichen, sondern bei allen Beteiligten. Solche Prozesse lassen sich nicht verordnen, sondern brauchen Zeit und die Evidenz von guten Praxisbeispielen, damit sie erfolgreich und langfristig Eingang finden in Organisationsstrukturen. Dementsprechend liegt eine wesentliche Aufgabe dieses personalpolitischen Handlungsfeldes darin, diese Umdenkungsprozesse in Gang zu setzen und weiter zu fördern.

Die Senatorin für Finanzen unterstützt nachdrücklich die breite Einführung familienfreundlicher Personalpolitik und die damit einhergehende Sicherstellung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus familien-, arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Gründen. Im Rahmen ihrer Zuständigkeit für die behörden-/dienststellenübergreifenden Angelegenheiten der Personalentwicklung wird sie auch in Zukunft dafür Sorge tragen, dass die bereits bestehenden Regelungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere durch

- das Landesgleichstellungsgesetz
- § 8 Familiengerechte Arbeitsplatzgestaltung (hierzu auch Nr. 4.4 in den Handlungshilfen zum Aufstellen von Frauenförderplänen)
- den behörden-/dienststellenübergreifenden Frauenförderplan - Kapitel 5: Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Familienfreundliche Arbeitszeiten
- die Dienstvereinbarung „Alternierende Telearbeit“ -Ziffer 1 (2) weiter umgesetzt werden.

Darüber hinaus ist eine weitere Aufgabe des Personalmanagements darin zu sehen, dass die Erfahrungen der im Bremer Verbundprogramm „Beruf und Familie“ vertretenen Bereiche der öffentlichen Verwaltung ausgewertet, entsprechend weiter verbreitet und zur Verfügung gestellt werden, um die Ausweitung und Weiterentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik voranzutreiben. Dies sollte unter der Maxime von Freiwilligkeit und Überzeugung erfolgen, da nur so das Ziel der Nachhaltigkeit und damit verbunden eines positiven Kosten-Nutzen-Verhältnisses gewährleistet werden kann.

Eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt gehört zu den großen gesellschaftlichen Aufgaben. Dafür sind eine Vielzahl an Unterstützungs- und Betreuungsangeboten für die unterschiedlichen familiären Gegebenheiten notwendig, aber auch Dienststellen und Betriebe, die Beschäftigte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in Kinderbetreuung und Pflege unterstützen. Hier gilt es für die Zukunft, die Erfahrungen zu bündeln, zu systematisieren und verfügbar zu machen.

Daraus ergeben sich die folgenden Handlungsfelder:

- Unterstützung von Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen Work-Life-Balance

- Weiterentwicklung der bereits bestehenden Regelungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere durch
 - das Landesgleichstellungsgesetz
 - § 8 Familiengerechte Arbeitsplatzgestaltung (hierzu auch Nr. 4.4 in den Handlungshilfen zum Aufstellen von Frauenförderplänen)
 - den behörden-/dienststellenübergreifenden Frauenförderplan - Kapitel 5: Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Familienfreundliche Arbeitszeiten
 - die Dienstvereinbarung „Alternierende Telearbeit“ - Ziffer 1 (2)
- Entwicklung interner Kommunikationsstrategien und -medien zur Verankerung des Themas Work-Life-Balance im verwaltungsinternen Diskurs (z.B. Konzeption eines Checkhefts „Familienorientierte Personalpolitik“)
- Evaluation der Erfahrungen der im Bremer Verbundprojekt „Beruf und Familie“ vertretenen Bereiche

4.5.2 Arbeitszeitsouveränität erhöhen

Das Thema Arbeitszeitpolitik ist auf der Agenda des Personalmanagements in den letzten Jahren etwas in den Hintergrund gerückt. Angesichts der demografischen Herausforderungen ist aber ein erneuter Blick auf die Gestaltung von Arbeitszeit angezeigt. Die zunehmende Individualisierung, die Tendenz zu einem späteren Eintritt in den Ruhestand, die Alterung der Belegschaften sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind Entwicklungen, die die flexible Gestaltung von individueller Arbeitszeit erfordern. Dabei ist zu fragen, ob die bisherige im öffentlichen Dienst bereits weitreichend flexible Arbeitszeitgestaltung wie gleitende Arbeitszeit, Teilzeitarbeit und Telearbeit ausreicht oder ob neue Formen der Arbeitszeitgestaltung hinzukommen sollten.

Der TVöD und TV-L bieten Regelungen an, die eine längerfristige Flexibilität ermöglichen. In ein Arbeitszeitkonto können unterschiedliche Zeitguthaben gebucht werden, z.B. Zeiten, die nach einem Jahr aus dem Gleitzeitkonto als Zeitguthaben oder -schuld bestehen bleiben, in Zeit umgewandelte Zuschläge oder Überstunden, Bereitschaftsdienstkontingente etc. Arbeitszeitkonten sind nunmehr nach individualrechtlicher Absprache zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem ebenfalls möglich, wobei sich die Gestaltungsperspektive über den gesamten Erwerbsverlauf erstrecken kann. Diese Möglichkeiten könnten auch im Bereich der Beamten auf Interesse stoßen.

Die eingangs skizzierten Trends in der Arbeitswelt von morgen haben deutlich gemacht, dass die Übergänge zwischen dem Berufs- und Privatleben immer stärker verschwimmen und viele Be-

schäftigte zukünftig mehrere Arbeitsorte haben werden. Dieser Trend sollte mit einer höheren Zeitsouveränität einhergehen, d.h. dass die Anwesenheitszeiten in einem gewissen Rahmen frei von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewählt werden können. Dabei gilt es, einen sinnvollen Ausgleich zwischen den Eigeninteressen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien zu finden.

Die Haupthandlungsfelder im Bereich der Arbeitszeitsouveränität sind die

- Weitere Flexibilisierung der Grundsätze für die gleitende Arbeitszeit
- Erhebung des Bedarfs an Telearbeitsplätzen
- Ausbreitung der neuen elektronischen Arbeitszeiterfassung (Elaze – MiP)
- Sabbatical auch für unterjährige Zeiträume
- Erprobung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen

4.5.3 Selbstverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten stärken

Der Konsolidierungsprozess wird auch weiterhin dazu führen, dass die Arbeit von weniger aber gut qualifizierten Beschäftigten erledigt werden muss. Eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte besteht darin, günstige Voraussetzungen zu schaffen, damit sich die für eine nachhaltige Organisationsentwicklung notwendigen Handlungspotenziale entwickeln und entfalten können. Zudem müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu erhöhen.

Zu den wichtigsten Faktoren allgemeiner Arbeitszufriedenheit werden die Vergütung, die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, ein gutes Miteinander am Arbeitsplatz sowie die Arbeitsinhalte und die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit gezählt.⁴⁰

Die Arbeitszufriedenheit nimmt einen hohen Stellenwert ein, da sie unmittelbare Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten hat. Generationsübergreifend steigt die Motivation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor allem dann, wenn die Entscheidungsspielräume als angemessen empfunden werden und es Möglichkeiten gibt, sich weiterzuentwickeln und zu lernen.⁴¹ Daraus ergibt sich für die Bremer Verwaltung die Anforderung, Stellen bereit zu stellen, die ein hohes Maß an Selbstverantwortung ermöglichen sowie Freiräume erlauben und eine vertrauensvolle und fördernde Führung.

⁴⁰ Vgl. geva-institut München (Hg.), www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_266.htm.

⁴¹ Vgl. Towers Perrin (Hg.), Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität, Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008, Deutschlandreport, Frankfurt am Main 2009.

Partizipative Managementkonzepte mit Leben zu füllen, um die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll zur Geltung zu bringen, stellt besondere Anforderungen an die Führungskräfte. Diese sollen immer mehr zu Initiatoren werden, die betriebliche Lernprozesse interaktiv begleiten. Da es sich hierbei um eine kulturelle Änderung der Führungskultur handelt, die nicht verordnet werden kann, muss der Weg zu mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Lernprozess verstanden werden.

Die Hauptarbeitsfelder liegen in der

- Bereitstellung von Arbeitsplätzen, die ein hohes Maß an Selbstverantwortung ermöglichen
- Überprüfung der Arbeitsplätze auf Potenziale hinsichtlich größerer Entscheidungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Weiterentwicklung der Führungskompetenzen

4.5.4 Aktives Personalmarketing betreiben

Das primäre Ziel des Personalmarketings liegt in der Sicherstellung der Versorgung der breimischen Verwaltung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die richtigen Talente zu finden und diese auch an die breimische öffentliche Verwaltung zu binden, ist die große Herausforderung des Personalmarketings. Grundsätzlich lassen sich eine interne und externe Dimension unterscheiden:

Die Maßnahmen des internen Personalmarketings sind an das bereits vorhandene Personal adressiert und umfassen alle Maßnahmen, die der Erhaltung oder Steigerung der Attraktivität der Dienststelle als Arbeitsplatz für die vorhandenen Beschäftigten dienen. Darunter fallen bspw.:

- das Leitbild der Bremer Verwaltung
- Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Mitarbeiterbefragungen zur Abfrage der Wünsche der Beschäftigten
- Erweiterung des Erfahrungshorizonts durch Arbeitsplatztausch

Ein wichtiges Instrument, welches zukünftig stärker genutzt werden soll, ist die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Ein Anfang ist in der Dienststelle der Senatorin für Finanzen mit dem Pilotprojekt zur Wissensstudie gemacht worden. Darüber hinaus ist geplant, Bedürfnisse der Beschäftigten zur Arbeitszufriedenheit zu erheben. Erst eine größtmögliche Transparenz der erhobenen Bedürfnisse ermöglicht das passgenaue Eingehen auf die Wünsche der Beschäftigten.

Ein Wunsch vieler Beschäftigter ist es, auch andere Einsatzgebiete in der bremischen Verwaltung kennen zu lernen. Das erweitert den eigenen Erfahrungshorizont, erhöht die Verwendungsbreite und steigert so die Chancen bei Bewerbung auf einen anderen Arbeitsplatz. Die Senatorin für Finanzen wird die Möglichkeiten für einen befristeten Arbeitsplatztausch ausbauen (vgl. auch Kap. 4.2.3).

Das externe Personalmarketing bezieht sich auf das neu zu gewinnende Personal und wird bspw. durch folgende Maßnahmen unterstützt:

- Angebot interessanter Ausbildungsmöglichkeiten
- Hochschulrecruiting und Jobmessen
- Attraktive Stellenangebote für Externe
- Schaffung großer Gestaltungsmöglichkeiten
- Bewerbermanagement

Der öffentliche Dienst gilt generell als ein sehr attraktiver Arbeitgeber. In einer Studie des Online-Jobportals StepStone⁴² gaben 78 % der deutschen Fach- und Führungskräfte an, gerne eine berufliche Position im öffentlichen Dienst annehmen zu wollen. Die Arbeitgebermarke des öffentlichen Dienstes wird primär als sicher, zuverlässig, sozial und familienfreundlich eingeschätzt. Fälschlicherweise glaubt eine große Mehrheit der Fach- und Führungskräfte allerdings auch, dass in erster Linie Verwaltungspositionen vergeben werden. Dass darüber hinaus aber vor allem Fach- und Führungskräfte aus technischen Berufen, dem Marketingbereich oder dem IT-Umfeld gefragt sind, war einem Großteil der Kandidaten in der Studie nicht bekannt. Hier gilt es, die Arbeitgebermarke deutlicher zu positionieren und zu stärken.

Eine sehr erfolgreiche Marketingmaßnahme ist die in Kap. 4.1.1 erwähnte Ausbildungskampagne „Du bist der Schlüssel – für deine Zukunft und deine Stadt“. Sie ist ein Ergebnis des Projekts „Gewinnung und Ausbildung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund für den bremischen öffentlichen Dienst“. Da die vielfältigen Aufgabenbereiche und Ausbildungsberufe des öffentlichen Dienstes insbesondere Schulabgängerinnen und -abgängern mit Migrationshintergrund oftmals weitgehend unbekannt sind, zielte die Kampagne darauf, dieses Informationsdefizit zu beheben und Ausbildungsinteressierte zu einer Bewerbung zu motivieren. Wenngleich das Hauptziel der Kampagne in der Gewinnung offener und motivierter Nachwuchskräfte lag, ist im Zuge der Durchführung der Kampagne deutlich geworden, dass es auch eine interne Wirkung gibt. Die aktive Einbeziehung der Auszubildenden und aller Projektbeteiligten hat die Attraktivität des öffentlichen

⁴² Vgl. StepStone (Hrsg.), Arbeiten im öffentlichen Dienst, Der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber – aus Sicht der deutschen Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf 2009.

Dienstes als Arbeitgeber noch einmal aufgezeigt und die Identifikation mit der bremischen öffentlichen Verwaltung deutlich erhöht.

Zudem sollten Initiativen weiter entwickelt werden, wie die systematische Ansprache von Zielgruppen und Talentmanagement in Form von Praktika, Einsatz von Werkstudenten, Stipendien, Kooperationen mit Hochschulen etc. Auf diese Weise können auch Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger für den öffentlichen Dienst interessiert und gewonnen werden.

Ein weiteres Zukunftsprojekt ist der Aufbau eines Online-Bewerbungsmanagementsystems. Das Ziel ist eine einheitliche ressortübergreifende Anwendung, in die die Bewerberdaten eingepflegt werden können und die maßgeblich zur Unterstützung des Bewerbermanagements beitragen kann. Diesbezüglich ist bereits eine Arbeitsgruppe gebildet worden, die die Anforderungen der jeweiligen Stellen aufnimmt und koordiniert.

Daraus ergeben sich folgende konkrete Handlungsfelder:

- Konzeption einer Erhebung zur Arbeitszufriedenheit
- Erweiterung des Erfahrungshorizonts durch Arbeitsplatztausch
- Aufbau eines Online-Bewerbermanagements
- Fortsetzung der Ausbildungskampagne

4.6 Personalmanagement und Personalcontrolling im „Konzern Bremen“ weiterentwickeln

Während der vergangenen zehn Jahre wurde eine große Zahl von Beschäftigten aus der Kernverwaltung in Eigenbetriebe und Gesellschaften überführt. Eine derartige Ausdifferenzierung erfordert eine umfassende Steuerung im Hinblick auf die personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Zielsetzungen. Eine der Zielsetzungen, aus der sich die Notwendigkeit einer umfassenden Steuerung des Personals ableiten lässt, ist dabei die Realisierung eines adäquaten Beitrags aller zugehörigen Einrichtungen des „Konzerns Bremen“ zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte. Um die hierfür erforderliche Transparenz zu gewährleisten, werden daher sowohl detaillierte Informationen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Einrichtungen als auch in Bezug auf den Personaleinsatz benötigt.

Neben personalwirtschaftlichen Zielsetzungen gibt es weitere übergreifende personalpolitische Ziele. Beispiele hierfür sind: Eine differenzierte und leistungsfähige Personalstruktur, die Förderung von Ausbildung im Land Bremen und Geschlechtergerechtigkeit. Nicht zuletzt ist auch eine Verständigung über diese gemeinsamen Ziele vonnöten. Hier geht es darum, Wege für eine ein-

heitliche Informationspolitik und interne Kommunikation zu finden, die möglichst alle Beschäftigten auch erreicht.

Für alle personalpolitischen Ziele ist zu gewährleisten, dass sie ungeachtet der Organisationsform angestrebt werden und Vorgaben eingehalten werden. Daher ist ein umfassendes Personalcontrolling notwendig. Um beurteilen zu können, ob die gemeinsamen Ziele eingehalten oder verfehlt werden, müssen zunächst Transparenz und Vergleichbarkeit erzeugt werden.

Um alle Bereiche in die Personalberichterstattung zu integrieren, werden die Dienststellen, Betriebe und Mehrheitsgesellschaften verpflichtet, regelmäßige Controllingdaten zum Personal zur Verfügung zu stellen. Für die Mehrheitsgesellschaften sind spezifizierte Vorgaben erarbeitet worden, die zurückgehen auf die Beschlüsse der Senatskommission für öffentliche Unternehmen und die seit dem Jahr 2009 schrittweise umgesetzt werden.

Nur auf der Grundlage einer einheitlichen Informationsbasis können auch Einschätzungen vorgenommen werden, wie viele Beschäftigte von etwaigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen betroffen sein werden. Hierbei geht es auch um die Einschätzung finanzwirtschaftlicher Effekte von Maßnahmen, z.B. die Ergebnisse von Tarifverhandlungen, die sinnvollerweise nur insgesamt für alle Beschäftigten – ungeachtet der Rechtsform der beschäftigenden Organisationseinheit – vorgenommen werden können.

Auch für weitere Zielsetzungen, wie z.B. Personalentwicklung oder Förderung der Mobilität, ist ein Controlling erforderlich. So lassen sich Maßnahmen zur Personalentwicklung schon aus Kostengesichtspunkten effizienter umsetzen, wenn die Bedarfe aller Bereiche in quantitativer wie qualitativer Hinsicht bekannt sind.

Auch aus Sicht der Beschäftigten in allen Bereichen ist es wichtig, dass eine glaubhafte Gleichbehandlung der Beschäftigten sichergestellt wird. Der Eindruck, dass durch Ausgliederungen Formen der Ungleichheit erzeugt werden, sollte nicht entstehen. Gerade auch konflikträchtige personalwirtschaftliche Maßnahmen sollten für alle Beschäftigten in allen Bereichen inhaltsgleich umgesetzt werden.

Vergleichende Aussagen über heterogen erstellte öffentliche Dienstleistungen sind nur möglich, wenn eine einheitliche Informationsbasis vorhanden ist, auf die das Controlling aufsetzen kann. Der Informationsfluss muss dabei nicht einseitig sein. Durch die Ausweitung von Kommunikationsstrategien können auch Beschäftigte ausgelagerter Einrichtungen erreicht werden. So kann das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal (MiP) als Kommunikationsplattform und zur Strukturierung personalrelevanter Vorgänge auch in weiteren Bereichen genutzt werden.

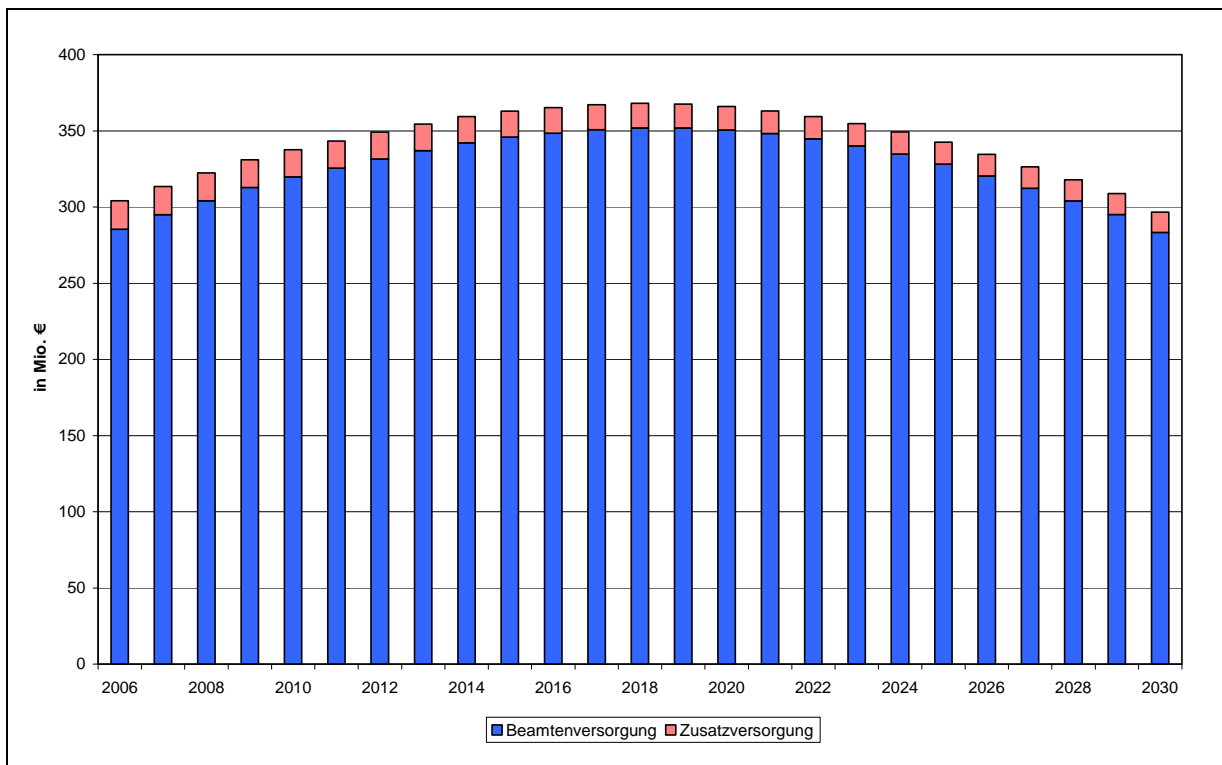
Grundsätzliche Handlungsfelder sind dementsprechend, die

- Berücksichtigung der Gesamtperspektive in allen personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern
- Ausdehnung des Personalcontrollings auf die Mehrheitsgesellschaften der Freien Hansestadt Bremen und Integration in die Personalberichterstattung

4.7 Zukunftsfähigkeit der Versorgung sicherstellen

Der sich auch in den nächsten Jahren weiter fortsetzende Anstieg der Versorgungsausgaben ist primär auf die weiter steigende Anzahl der Versorgungsempfänger zurückzuführen, die während der Beschäftigungsexpansion in den 1960er- und 1970er-Jahren als Beamte eingestellt worden sind. Die daraus erwachsenden Mehrbelastungen für die bremischen Haushalte sind nur noch begrenzt beeinflussbar, weil strukturellen Veränderungen des Beamtenversorgungsrechts verfassungsrechtliche Grenzen gesetzt sind.

Abbildung 4: Prognose: Entwicklung der Versorgungsausgaben bis 2030



Aus der Grafik wird deutlich, dass die Versorgungsausgaben in den nächsten Jahren kontinuierlich ansteigen und die Spitzenbelastung zwischen 2016 und 2020 zu erwarten ist.

Um diese Belastungen zu verringern, werden seit 1999 bei Bund und Ländern Versorgungsrücklagen gemäß § 14a Bundesbesoldungsgesetz gebildet. In Bremen wurde darüber hinaus im Juni 2005 die „Anstalt zur Bildung einer Rücklage für Versorgungsvorsorge der Freien Hansestadt Bremen“ gegründet.

Ergänzend zur bundesweiten Versorgungsrechtsreform aus dem Jahr 2001, mit der u.a. Versorgungsabschläge bei vorzeitigem Ruhestand und eine Absenkung der Höchstruhegehaltssätze beschlossen wurden, hat Bremen seit 2004 die Öffnungsklauseln zur Besoldung genutzt, um durch die Absenkung der Sonderzahlung (2004/2005) und deren Wegfall ab 2006 die Versorgungsausgaben zu begrenzen.

Versorgungsvorsorge

Mit dem seit Beginn der Haushaltssanierung geltenden Ziel, die Personalausgaben bzw. -eckwerte allenfalls um exogene Effekte wie z.B. Tarif- und Besoldungsanpassungen anwachsen zu lassen, mussten die mengenbasierten Versorgungsmehrausgaben in der Vergangenheit durch Einsparungen beim aktiven Personal erwirtschaftet werden. Nach nahezu 15 Jahren konsequentem Beschäftigungsabbau werden die diesbezüglichen Möglichkeiten immer geringer. Bremen ist daher dem Beispiel von Rheinland-Pfalz gefolgt, das über das 1999 bundeseinheitlich eingeführte „Sondervermögen Versorgungsrücklage“ hinaus schon 1996 einen Versorgungsfonds in Form einer Anstalt öffentlichen Rechts gegründet hat. Seit dem 1. Oktober 1996 wird dort für jede/n neu eingestellte/n Beamtin/Beamten durch versicherungsmathematisch berechnete monatliche Zuführung eine Versorgungsrücklage gebildet. Je nach Laufbahngruppe gibt es unterschiedliche Zuführungssätze (im Durchschnitt 27,5 %), die auf die jeweiligen Besoldungsausgaben angesetzt werden.

In Bremen wurde der Versorgungsfonds durch die „Anstalt zur Bildung einer Rücklage für Versorgungsvorsorge der Freien Hansestadt Bremen“ im Jahr 2005 errichtet. Eine Regelung hinsichtlich der Mittelzuführung wie in Rheinland-Pfalz war in Bremen aufgrund der zusätzlichen Haushaltsbelastungen jedoch nicht umsetzbar. Die jährlich zugeführten Mittel stammen in Bremen daher insbesondere aus:

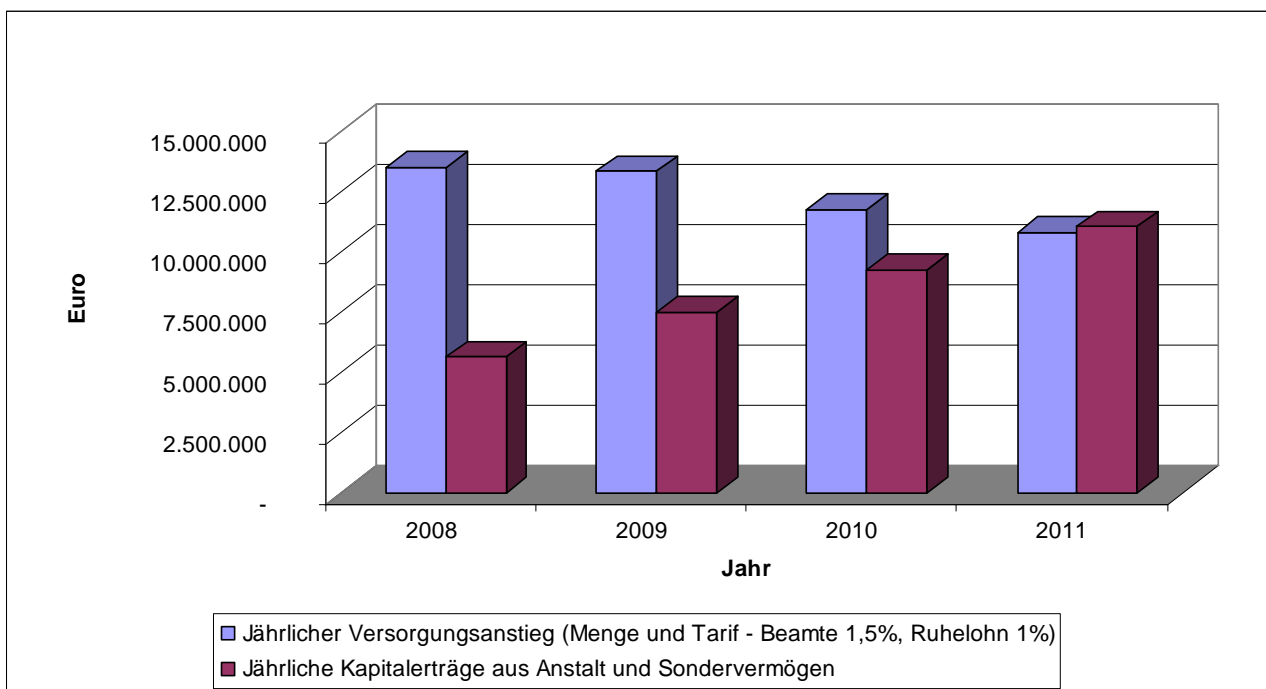
- Verbeamtungseffekten von bisher angestellten Beschäftigten bzw. aus der Wiederbesetzung von Angestelltenstellen durch Beamtinnen und Beamte (eingesparte Sozialversicherungsbeiträge)
- Versorgungskostenzuschlägen für refinanziertes Personal, sofern dessen Versorgung später aus dem allgemeinen Haushalt getragen wird
- Versorgungskostenumlagen aus ausgegliederten Einrichtungen, die zweckgebunden für die Versorgungsvorsorge einzusetzen sind

Dies ermöglicht den weitgehend haushaltsneutralen Aufbau eines Kapitalstocks. Andernfalls wären die Ausgaben für die Sozialversicherungsbeiträge weiterhin angefallen bzw. die teilweise auch schon vorher erhobenen Versorgungskostenzuschläge und -umlagen wären weiter zur Deckung der laufenden Ausgaben verwendet worden. Jetzt sind diese zweckgebunden an den Versorgungsfonds abzuführen. Im Jahr 2008 sind der „Anstalt zur Bildung einer Rücklage für Versor-

gungsvorsorge der Freien Hansestadt Bremen“ rd. 28,5 Mio. € aus den genannten Quellen als Vorsorge für die Beamtenversorgung zugeflossen. Gemessen an den Gesamtbesoldungsausgaben in 2008 in Höhe von 503 Mio. € entspricht dies einem durchschnittlichen Zuführungssatz von 5,66 %. Für die Ruhelohnversorgung betrug die Zuführung in 2008 rd. 7,9 Mio. €. Bei Gesamtlohnausgaben in Höhe von 78,6 Mio. € für ruhelohnberechtigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist dies ein durchschnittlicher Zuführungssatz von 9,93 %.⁴³

Langfristiges Ziel ist es, aus den Zinserträgen der „Anstalt zur Bildung einer Rücklage für Versorgungsvorsorge der Freien Hansestadt Bremen“ und dem „Sondervermögen Versorgungsrücklage“ die Versorgungsausgaben weitgehend kapitalgedeckt zu finanzieren.

Abbildung 5: Jährliche Kapitalerträge zu jährlicher Versorgungsanstieg (Menge und Tarif)



Kurz- bis mittelfristig sollen die jährlichen Zinserträge des „Sondervermögens Versorgungsrücklage“ und der „Anstalt zur Bildung einer Rücklage für Versorgungsvorsorge der Freien Hansestadt Bremen“ die Höhe der jährlich anfallenden mengenbasierten Versorgungsmehrausgaben und der jährlichen Tarifsteigerungen erreichen. Wie folgende Grafik zeigt, wird die Höhe der jährlich erwirtschafteten Zinserträge 2011 so hoch sein, wie die Höhe der jährlich neu anfallenden mengen- und tarifbasierten Versorgungsmehrausgaben.

⁴³ Die Angaben beziehen sich auf Beamtinnen und Beamte sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Kernverwaltung, Sonderhaushalte, Eigenbetriebe und Sonstige, für die Bremen später die Versorgung trägt.

Versorgungsanwartschaften

Eine verursachungsgerechte Zuordnung der Versorgungslasten konnte auf Ebene der Haushaltskapitel bereits erreicht werden. Alle Versorgungskapitel werden allerdings einer Versorgungsproduktgruppe zugeordnet, wodurch sich weiterhin eine zentrale Budgetverantwortung bei der Senatorin für Finanzen ergibt. Eine auch mit Budgetverantwortung gekoppelte Dezentralisierung der Versorgungslasten in die jeweiligen Produktgruppen ist aufgrund der unsicheren, teilweise unbekannt und nicht beeinflussbaren Planungsparameter (Sterbewahrscheinlichkeiten, Lebensplanung, Gesundheitszustand, individuell bestehende Anrechnungstatbestände, z.B. Rentenanwartschaften) bei der Versorgungskostenbudgetierung noch nicht möglich. Ohne die Möglichkeit eines übergreifenden Budgetausgleichs würden dezentral „Windfall Profits“ oder unbillige Härten entstehen. Lediglich aus der Anwendung des § 31 BeamStG „Einstweiliger Ruhestand“ sowie bei Verbeamtungen entgegen § 48 LHO „Verbeamtung über der Altersgrenze“ entstehende Versorgungsausgaben müssen bereits jetzt in den dezentralen Budgets getragen werden.

Das vordringliche Handlungsfeld der Zukunft liegt dementsprechend in der:

- Anpassung der Versorgung an aktuelle Bedarfe

4.8 Gestaltungsspielräume im Dienst- und Tarifrecht nutzen

Mit der Einführung der finanzwirksamen Instrumente des TVöD und TV-L, dem Leistungsentgelt und der leistungsabhängigen Bewegung in den Entgeltstufen haben die Tarifvertragsparteien einen Paradigmenwechsel zu mehr Flexibilität, Leistungs- und Erfolgsorientierung sowie Effektivität und Effizienz herbeiführen wollen. Die Möglichkeit zur leistungsorientierten Bezahlung ist inzwischen von den Tarifvertragspartien im TV-L wieder gestrichen worden. Dieses Instrument wird daher in den nächsten Jahren in der Bremer Landesverwaltung weder für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer noch für die Beamtinnen und Beamten Relevanz bekommen.

Im Bereich des Beamtenrechts sind durch die Neuordnung der Gesetzgebungsbefugnisse den Ländern weitreichende Kompetenzen im Besoldungs-, Versorgungs- und Laufbahnrecht zuge wachsen. Damit sind zwar auch Risiken verbunden, etwa ein einsetzender Wettbewerb der Länder um die besten Köpfe und fähigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dennoch gilt es die Chance zu nutzen, das Dienstrecht nach den Gegebenheiten des eigenen Landes zu gestalten. Gerade kleine Länder wie Bremen haben die Möglichkeit gewonnen, schnell, flexibel und nahe an den praktischen Problemen der Verwaltung auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren zu können.

4.8.1 Tarifpolitische Entwicklung durch den TVöD / TV-L

Mit dem Inkrafttreten des TVöD am 1. Oktober 2005 wurde die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten aufgehoben und eine einheitliche Entgelttabelle eingeführt. Am 1. November

2006 trat der inhaltlich im Wesentlichen dem TVöD gleiche TV-L für den Bereich der Länder in Kraft.

Der TVöD gilt im bremischen öffentlichen Dienst für alle Beschäftigten in den kommunalen Eigenbetrieben (ehemalige Angestellte und Arbeiter), für alle anderen Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen gilt der TV-L. Durch die Geltung des TVöD und des TV-L bestehen für alle Beschäftigten im bremischen öffentlichen Dienst nunmehr annähernd einheitliche Regelungen. Durch entsprechende Übergangsregelungen im TVÜ-VKA/TVÜ-Länder wurde gewährleistet, dass die Beschäftigten durch die Überleitung in das neue Tarifrecht finanziell nicht schlechter gestellt wurden. Die Regelungen über die Unkündbarkeit bestehen zudem weiter.

Die Entwicklung eines moderneren Tarifrechtes war notwendig geworden, weil aufgrund der starren Regelungen des BAT bzw. BMT-G nicht mehr angemessen auf die veränderten Bedingungen in den Dienststellen und Betrieben reagiert werden konnte.

Die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung haben sich stark gewandelt. Kundenorientierung und Servicedenken haben an Bedeutung gewonnen. Die öffentlichen Dienstleistungen sollen durch leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung sowie die Stärkung der Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Beschäftigten verbessert werden.

Der TVöD und TV-L schaffen zudem den Rahmen für die betriebliche Praxis ein höheres Maß an Arbeitszeitflexibilisierung, das durch Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Personalrat umzusetzen ist. Durch die neu vereinbarten Instrumente des wöchentlichen Arbeitszeitkorridors, der täglichen Rahmenarbeitszeit und der Jahresarbeitszeitkonten wird eine bedarfsorientierte Arbeitszeitplanung ermöglicht. Die Möglichkeit zur Vereinbarung von Lebensarbeitszeitkonten schafft beispielsweise einen gleitenden Übergang in die Altersrente.

Zudem sehen der TV-L und der TVöD bestimmte Spartenregelungen vor, die den besonderen betrieblichen Erfordernissen Rechnung tragen können (z.B. für Flughäfen, Krankenhäuser, Entsorgungsbetriebe, Nahverkehr, Allgemeine Verwaltung, Sparkassen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen).

Für den Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes ist zwischenzeitlich ein eigener Tarifvertrag in Kraft getreten, der die besonderen Bedürfnisse in diesem Bereich abbildet.

Eine erhebliche Neuerung des Tarifrechtes stellt die Regelung über die leistungsabhängigen Stufenaufstiege (§ 17 TV-L/TVöD) dar. Es gibt keinen Automatismus mehr beim Aufstieg in die nächst höhere Stufe einer Entgeltgruppe. Die Zahlung einer höheren Vergütung erfolgte nach dem BAT bislang immer allein aufgrund des steigenden Lebensalters – unabhängig von der Leistung. Die-

ses „Senioritätsprinzip“ ist sowohl im TV-L als auch im TVöD nicht mehr vorgesehen. Die Dauer des Verbleibs in den Stufen richtet sich zukünftig neben der Beschäftigungszeit auch nach der Leistung. Die Stufenlaufzeiten für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 sind leistungsabhängig und können bei erheblich über- oder unterdurchschnittlichen Leistungen verkürzt oder verlängert werden. Zur Feststellung der über- bzw. unterdurchschnittlichen Leistungen wird die Senatorin für Finanzen ein entsprechendes Beurteilungssystem entwickeln.

Denkbar ist dabei die Vereinbarung von Zielen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies steigert zum einen die Führungskompetenz und -verantwortung der Vorgesetzten, da sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam an dem gesetzten Ziel arbeiten müssen. Das bedeutet aber auch, dass Führung zukünftig professionalisiert werden muss, um ein ziel- und ergebnisorientiertes Handeln zu fördern. Daneben werden auch Motivation und Eigenverantwortung der Beschäftigten gestärkt. Eine Möglichkeit wären Zielvereinbarungen, die entweder mit einzelnen Beschäftigten oder aber auch auf der Ebene von Organisationseinheiten oder mit Gruppen, z.B. auf Dienststellenebene oder mit Teams, abgeschlossen werden. Beim Erreichen einer festgelegten Verbesserung der Dienstleistungen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern könnten dementsprechend alle Beschäftigten der Organisationseinheit monetäre oder nicht-monetäre Vergünstigungen erhalten. Eine besondere Herausforderung wird dabei auch darin liegen, ein für alle Statusgruppen einheitliches System der monetären und nicht-monetären Mitarbeitermotivation zu gestalten und umzusetzen.

Ein verkürzter Stufenaufstieg hat für die Beschäftigten finanzielle Vorteile, die im Gegensatz zu einer Leistungsprämie auch dauerhafter Art sind. Allerdings führt ein Aussetzen des Stufenaufstiegs auch zu finanziellen Verlusten bei den Beschäftigten. Dem Arbeitgeber steht mit dem verkürzten bzw. verlängerten Stufenaufstieg ein wirksames Instrument der Personalentwicklung zur Verfügung. Leistungsträgerinnen und Leistungsträger können entsprechend belohnt werden. Ebenso hat der Arbeitgeber nunmehr die Möglichkeit, auf unterdurchschnittliche Leistungen durch Hemmung des Stufenaufstiegs entsprechend zu reagieren.

Genauso kann der Arbeitgeber die Möglichkeit nutzen, zur Deckung des Personalbedarfs und zur Bindung qualifizierter Fachkräfte die Stufen der Entgelttabelle in Form einer Zulage vorweg zu gewähren. Bei Beschäftigten mit einem Entgelt der Endstufe kann eine Zulage in Höhe von bis zu 20 % der Stufe 2 zusätzlich gewährt werden.

Die Gewährung von sonstigen Zulagen wird zunächst nicht vorrangig bearbeitet, sondern soll aufbauend auf den gewonnenen Erfahrungen erst in späteren Jahren in Betracht gezogen werden.

Aufgrund der besonderen Stellung Bremens als Stadtstaat und der damit verbundenen Verzahnung von kommunalen Aufgaben mit Landesaufgaben gehört eine Verbesserung der Dienstleis-

tungen zu einem der herausragenden Ziele für die Zukunft und stellt dementsprechend eine besondere Herausforderung für alle Beteiligten dar.

Übergeordnetes Ziel ist es, die öffentlichen Dienstleistungen sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht zu verbessern. Nutznießer sollen demnach die Bürgerinnen und Bürger als Kunden der öffentlichen Dienstleistungen sein.

Ziel der zukünftigen Personalarbeit sollte sein, die vom Tarifrecht vorgegebenen Gestaltungsspielräume effektiv zu nutzen und damit eine weitere Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen herbeizuführen.

4.8.2 Neu gewonnene Gestaltungsspielräume im Dienstrecht nutzen

Mit dem am 1. September 2006 in Kraft getretenen Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes vom 28. August 2006 (BGBl. I S. 2034) wurden im Bereich des öffentlichen Dienstrechts die Gesetzgebungskompetenzen mit der Ergänzung in Art. 74 Abs. 1 Nr. 27 GG (Gegenstände der konkurrierenden Gesetzgebung) und der Aufhebung der Art. 74 a (Konkurrierende Gesetzgebung für Besoldung und Versorgung im öffentlichen Dienst) und 75 GG (Rahmenvorschriften) für die Beamtinnen und Beamten sowie Richterinnen und Richter neu geregelt:

Die Befugnis zur Regelung der Statusangelegenheiten liegt als konkurrierende Gesetzgebung beim Bund.

Für das Besoldungs-, Versorgungs- und Laufbahnrecht haben die Länder (bzw. der Bund für die Bundesbeamtinnen und -beamten) die Kompetenz, eigenständige Regelwerke zu schaffen.

Das als Bundesrecht erlassene Recht gilt fort. Es kann, soweit der Bund für die jeweilige Materie keine Gesetzgebungskompetenz mehr hat, durch Landesrecht ersetzt werden (Art. 125 a Abs. 1 GG). Besitzt der Bund weiterhin die Gesetzgebungskompetenz, bleiben die aufgrund des fortgeltenden Bundesrechts gegebenen Befugnisse und Verpflichtungen der Länder zur Gesetzgebung insoweit bestehen (Art. 125 b Abs. 1 GG).

Art. 33 Abs. 5 Grundgesetz bestimmt nunmehr, dass das Recht des öffentlichen Dienstes unter Berücksichtigung der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums zu regeln und fortzuentwickeln ist. Der Zusatz „und fortzuentwickeln“ ist durch das Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes vom 28. August 2006 hinzugefügt worden. Mit der Ergänzung soll die Notwendigkeit einer Anpassung des öffentlichen Dienstrechts an sich ändernde Rahmenbedingungen hervorgehoben und die Weiterentwicklung erleichtert werden. Die hergebrachten Grundsätze des Berufsbe-

amentums sind auch weiterhin zu berücksichtigen, die verfassungsrechtliche Garantie des Berufsbeamtentums bleibt durch die Ergänzung unberührt.⁴⁴

Eine große Chance bietet die Verlagerung der Kompetenzen deshalb, weil Personalentwicklung auch durch gesetzliche Vorgaben gesteuert wird. Die Länder können nunmehr diese gesetzlichen Vorgaben etwa im Laufbahn- und Besoldungsrecht besser mit ihren Personalentwicklungskonzepten abstimmen.

Negative Auswirkungen kann die Kompetenzverschiebung auf die länderübergreifende Mobilität der Beamtinnen und Beamten haben. Durch die Föderalismusreform entstehen 16 unterschiedliche Beamten-, Besoldungs- und Versorgungsgesetze und ein 16-mal unterschiedliches Laufbahnrecht mit den entsprechenden personalwirtschaftlichen und finanziellen Folgekosten. Zwar ist die Mobilität zunächst statusrechtlich geprägt und wird damit vom Bund einheitlich geregelt, jedoch kann das Laufbahn- und Besoldungsrecht weit reichende Auswirkungen auf die Möglichkeit eines länderübergreifenden Wechsels haben. Eine weitere Gefahr für die Mobilität könnte ein eventuell einsetzender Besoldungswettbewerb unter den Ländern darstellen.

Um denkbaren negativen Folgen aus der Kompetenzverlagerung auf die Länder begegnen zu können, hat Bremen im Rahmen der Konferenz Norddeutschland mit den anderen norddeutschen Ländern (SH, HH, MV und NI) verabredet, bei der Weiterentwicklung des Dienstrechts zusammenzuarbeiten. Die Regierungschefs der norddeutschen Länder haben auf der Konferenz Norddeutschland am 11. April 2008 dazu sowohl ein Verfahren für eine Zusammenarbeit (Konsultationsverfahren) als auch Eckpunkte für eine inhaltliche Zusammenarbeit beschlossen. Ziel soll es sein, das öffentliche Dienstrecht der norddeutschen Länder in den Grundstrukturen gemeinsam zu entwickeln, um künftige Aufgabenwahrnehmungen in gemeinsamen Einrichtungen (z.B. Dataport) nicht zusätzlich zu erschweren, eine dienstherrenübergreifende Mobilität weiterhin zu sichern sowie einen unerwünschten Wettbewerbsföderalismus zu vermeiden.

Dazu werden auf Arbeitsebene die inhaltlichen Schwerpunkte im Status- und Laufbahnrecht sowie im Besoldungs- und Beamtenversorgungsrecht abgestimmt und weiterentwickelt. Die inhaltliche Steuerung des Prozesses erfolgt über die AG der norddeutschen Chiefs der Senatskanzleien bzw. Staatskanzleien (CdS).

Durch das Gesetz zur Neuregelung des Beamtenrechts in der Freien Hansestadt Bremen – Beamtenrechtsneuregelungsgesetz (BremBNeuG) vom 15. Januar 2010 (Brem.GBl. S. 17) und die Laufbahnrechtsneuregelungsverordnung (BremLNeuVO) sind die zwischen den norddeutschen Ländern vereinbarten Eckpunkte in das bremische Landesrecht übernommen worden. Ausgangspunkt für den Entwurf des BremBNeuG war das Gesetz zur Regelung des Statusrechts der Beam-

⁴⁴ Vgl. BR-Drs. 178/06, S. 23.

tinnen und Beamten in den Ländern (Beamtenstatusgesetz) vom 17. Juni 2008 (BGBl. I S. 1010), das die Grundstrukturen der statusprägenden Pflichten und Rechte für die Beamtinnen und Beamten in allen Bundesländern einheitlich festlegt. Das Beamtenstatusrecht in den Ländern ist folglich jetzt in zwei Gesetzen geregelt: im bundesweit geltenden Beamtenstatusgesetz und ergänzend in jedem Bundesland im eigenständigen Landesbeamtengesetz. Aus verfassungsrechtlichen Gründen ist diese – für die Rechtsanwendung nicht optimale – Zweiteilung jedoch unvermeidbar.

Mit dem BremBNeuG ist vor allem das Laufbahnrecht einer grundlegenden Neuorientierung mit folgenden Zielsetzungen unterzogen worden:

- Aufrechterhaltung des Laufbahnprinzips
- strukturelle Verschlankung
- stärkere Flexibilität
- stärkere Orientierung am Leistungsprinzip
- Kompatibilität zu neuen Bildungsabschlüssen und
- Aufrechterhaltung der bundesweiten Mobilität

Unter Berücksichtigung dieser Zielsetzungen ist als bedeutende Maßnahme zur Fortentwicklung des Laufbahnrechts die sowohl horizontale als auch vertikale Bündelung der Laufbahnen und Laufbahngruppen hervorzuheben. Durch Zusammenfassung der Vielzahl der derzeit vorhandenen Laufbahnen zu ca. zehn übergeordneten Fachrichtungen sowie die Zusammenlegung der bisherigen Laufbahngruppen des einfachen und mittleren Dienstes einerseits und der Laufbahngruppen des gehobenen und höheren Dienstes andererseits zu jeweils einer Laufbahngruppe wird eine höhere Durchlässigkeit innerhalb der Laufbahnen und ein flexiblerer Personaleinsatz erreicht. In horizontaler Hinsicht werden damit Wechsel innerhalb einer Fachrichtung ermöglicht, die personalwirtschaftlichen Erwägungen folgen; die formale Hürde eines Laufbahnwechsels entfällt. In vertikaler Hinsicht werden laufbahnrechtliche Bestimmungen über den formalen Aufstieg lediglich bei einem Wechsel zwischen den verbleibenden Laufbahngruppen benötigt. Im Übrigen richtet sich das berufliche Fortkommen innerhalb der Laufbahngruppen unter Beachtung des Grundsatzes des lebenslangen Lernens nach Leistung und Qualifizierung. Unterschiede in der Berufsqualifikation werden zu Beginn der Berufstätigkeit auch künftig hinreichend berücksichtigt, indem, abhängig von der Vor- und Ausbildung, innerhalb der beiden Laufbahngruppen nach Einstiegsämtern unterschieden werden kann. Die Einstellung von Quereinsteigern soll erleichtert werden. Dem Grundsatz der bundesweiten Mobilität wird dadurch Rechnung getragen, dass die in anderen Ländern erworbene Vorbildung und Laufbahnbefähigung als Laufbahnvoraussetzung grundsätzlich anerkannt werden.

Mit dieser Neuordnung wird der Bologna-Prozess mit den neuen Bildungsabschlüssen Bachelor und Master auch im Laufbahnrecht abgebildet.

Im Status- und Laufbahnrecht sind weitere Änderungen vorgenommen worden, nämlich:

- Die Einstellung von Seiteneinsteigerinnen und -einsteigern aus der Wirtschaft wird erleichtert: Besitzen Bewerberinnen und Bewerber zusätzliche Qualifikationen, können sie sofort in einem Beförderungsamts eingestellt werden.
- Die Probezeit für alle Laufbahnen wurde einheitlich auf drei Jahre festgesetzt. Die Anforderungen an die Bewährung in der Probezeit werden erhöht. Bei hervorragenden Leistungen in der Probezeit kann eine Beamtin oder ein Beamter auch bereits vor Ablauf eines Jahres nach Ende der Probezeit befördert werden.
- Der Wechsel innerhalb einer Laufbahn und von einer Laufbahn in eine andere wurde erleichtert.
- Der Grundsatz des lebenslangen Lernens wird verstärkt: Befördert werden kann nur die- oder derjenige, die oder der sich entsprechend qualifiziert hat. An das Erreichen von Beförderungssämtern können weitere Anforderungen gestellt werden.
- Die Möglichkeit, die Dienstzeit freiwillig zu verlängern (Hinausschieben des Ruhestands), ist nunmehr in allen Beamtengruppen ermöglicht.
- Die Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung und der Beurlaubung ohne Dienstbezüge wurden erweitert.
- Die Rechtsprechung von EuGH und BVerwG zur Vermeidung mittelbarer Diskriminierung von Frauen wurde durch Anpassung der Regelungen über die Mehrarbeit umgesetzt.
- Die Beteiligung der Beamtinnen und Beamten an der Gestaltung ihrer Beschäftigungsbedingungen wird durch die Möglichkeit einer Ausgestaltung des Beteiligungsverfahrens durch Vereinbarung zwischen dem Senat und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände verbessert.
- Die Unabhängige Stelle wurde in „Landesbeamtenausschuss“ umbenannt und die Amtszeiten der Mitglieder neu geregelt.
- Der Entwurf des Überleitungsbeschleunigungsgesetzes (Art. 5) vollendete die Einführung der zweigeteilten Laufbahn im Polizeivollzugsdienst zum Ende des Jahres 2009.
- Der Entwurf des Vorbereitungsdienst-Zulassungsgesetzes (Art. 6) ermöglicht die bevorzugte Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern für eine Ausbildung in Mangelfächern.
- Im Bremischen Besoldungsgesetz wurden die Bundesbesoldungsordnungen A, B, R und W durch Landesrecht ersetzt. Dies war zur Umsetzung des neuen Laufbahnrechts erforderlich und dient in erster Linie der Übersichtlichkeit. Besoldungswirksame Änderungen sind hierbei nicht vorgenommen worden.
- Gleichzeitig sind die Anlagen 1 bis 19 des Bremischen Besoldungs- und Versorgungsanpassungsgesetzes vom 13. Mai 2008 in das Bremische Besoldungsgesetz als Stammgesetz aufgenommen worden.
- § 45 des Bundesbesoldungsgesetzes ist unter Erhöhung der Gesamtdauer der Gewährung von Zulagen für die Wahrnehmung befristeter Funktionen in das Bremische Besoldungsgesetz aufgenommen worden.
- Der Geltungsbereich des Bremischen Richtergesetzes wurde in den ausdrücklich besonders bestimmten Fällen auch auf Staatsanwältinnen und Staatsanwälte erstreckt. Dies gilt auch für die im Bremischen Richtergesetz getroffene Bestimmung über dienstliche Beurteilungen.

- Die Teilzeit- und Beurlaubungsregelungen im Richterrecht wurden teilweise an das Bremische Beamtengesetz angepasst.
- Die Grundlage für die dienstlichen Beurteilungen von Richterinnen und Richter wurde statt wie bisher durch Verweis auf das Beamtenrecht jetzt direkt in das Bremische Richterrecht eingestellt. Zu den gesetzlich geregelten Punkten gehört insbesondere der Grundsatz der regelmäßigen Beurteilung.

Auch das Besoldungsrecht der Beamtinnen und Beamten wird weitgehend neu gestaltet. Dabei ist es erforderlich, die bisherigen Grundgehaltstabellen an europäisches Gemeinschaftsrecht und die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) anzupassen. Dabei soll der bisherige altersbezogene Aufstieg in den Grundgehaltsstufen durch einen erfahrungsbezogenen Aufstieg ersetzt werden.

Die Altersversorgung der Beamtinnen und Beamten steht wie alle Altersversorgungssysteme vor den Problemen aus der demografischen Entwicklung in unserer Gesellschaft. Ziel der notwendigen Reformen ist die langfristige Sicherung des Systems der Beamtenversorgung. Dazu wird insbesondere die auch unter Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit der Systeme wirkungsgleiche Übertragung der Maßnahmen in der gesetzlichen Rentenversicherung in das Beamtenversorgungsrecht dienen. Dabei ist die Übertragung der Regelungen zu den Altersgrenzen aus dem RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz vom 20. April 2007 (BGBl. I S. 554) noch offen. Denkbar ist einerseits eine wirkungsgleiche Übertragung, d.h. eine Anhebung der bestehenden Altersgrenzen, andererseits aber auch flexible Modelle, die sowohl die Möglichkeit eines freiwilligen Hinausschiebens des Ruhestandseintritts als auch eine frühere Antragsaltersgrenze vorsehen. Die personalwirtschaftliche Steuerung erfolgt dann nur über versorgungsrechtliche Anreize (Versorgungsabschlüsse bzw. zusätzliche Anwartschaften).

Über die Frage der Mitnahmefähigkeit von Versorgungsanwartschaften bei einem Ausscheiden aus dem Beamtenverhältnis ist noch zu entscheiden.

Die bisherigen Regelungen zur Versorgungslastenteilung bei einem Wechsel des Dienstherrn (§ 107b BeamtVG) werden künftig durch einen Staatsvertrag geregelt und gleichzeitig vereinfacht.

Insgesamt wird auch im Bereich des Besoldungs- und Versorgungsrechts eine intensive Kooperation mit den norddeutschen Nachbarländern praktiziert.

Die rechtliche Gleichstellung eingetragener Lebenspartnerschaften mit der Ehe ist inzwischen im öffentlichen Dienstrecht einschließlich dem Besoldungs- und Versorgungsrecht vollständig realisiert.

Aus den Änderungen im Dienst- und Tarifrecht ergeben sich als Handlungsfelder der Zukunft

- Effektive Nutzung der vom Tarifrecht vorgegebenen Gestaltungsspielräume in Bezug auf Leistungsanreize
- Anpassung der bisherigen Grundgehaltstabellen an Europäisches Gemeinschaftsrecht und die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)
- Übertragung der Regelungen zu den Altersgrenzen aus dem RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz
- Klärung der Mitnahmefähigkeit von Versorgungsanwartschaften bei einem Ausscheiden aus dem Beamtenverhältnis

4.9 Weitere Modernisierung der Verwaltung durch IT-gestützte Neugestaltung personalbezogener Arbeitsprozessen

Neue Arbeitsformen und neue Führungsformen verändern die Anforderungen an Information und Kommunikation. Die Strukturierung von Information und Kommunikation wird immer wichtiger, nicht nur zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern z.B. auch für die Vermittlung der Personalpolitik an die Beschäftigten insgesamt.

Dies umfasst auch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen sowie direkte Formen der Kommunikation mit den Beschäftigten, z.B. durch Mitarbeiterbefragungen. Ein Instrument, das für die interne Kommunikation genutzt wird und worüber auch personalbezogene Vorgänge abgewickelt werden, ist das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal der bremischen Verwaltung (MiP). Da die mitarbeiterbezogenen Geschäftsvorgänge die Schnittmenge aller internen Geschäftsprozesse darstellen, ist das Mitarbeiterportal das ideale Forum für eine strategisch ausgerichtete interne Verwaltungskommunikation. Es ist zudem die Voraussetzung für die Ausdehnung des Personalcontrollings, indem es Verantwortliche auf allen Ebenen durch Berichts- und Steuerungsinformationen unterstützt. Die Technisierung und Automatisierung ermöglicht es, schnell, flexibel und kostengünstig quantitative und qualitative Daten sowie sonstige relevante Informationen adressatenspezifisch bereitzustellen. Ein weiteres Ziel des Portals ist insbesondere die elektronische Abwicklung personalbezogener Geschäftsprozesse. Zurzeit deckt das MiP die Bereiche Fortbildung, Urlaub, Krankheit sowie Dienstreise ab. Durch die bereits erfolgte Verknüpfung mit dem Arbeitszeitsystem (Elaze - MiP) werden alle wesentlichen an- und abwesenheitsbezogenen Vorgänge elektronisch über das Mitarbeiterportal ablaufen.

Der Senat hat im Jahr 1999 die dienstrechtlichen Befugnisse auf die senatorischen und zugeordneten Dienststellen übertragen. Damit wurde die Personalverantwortung umfassend dezentralisiert: Die Verantwortung für das Personalkostenbudget, den Stellenplan und das Personalmanagement ist auf die Produktgruppenverantwortlichen verlagert worden.

Losgelöst von dieser Dezentralisierung der Personalverantwortung ist die Organisation der Personalsachbearbeitung zu betrachten. Diese ist, trotz teilweise erfolgter Bündelung von Aufgaben in einzelnen Bereichen, insgesamt noch zu kleinteilig organisiert. Im Rahmen der Bündelung interner Dienstleistungen - und im Kontext der Diskussion um die Einrichtung sog. „Shared Service Center“ (SSC) ist es Zielsetzung des Senats, die Personalsachbearbeitung zu konzentrieren und zu optimieren.⁴⁵ Dies erfordert eine verstärkte Standardisierung und Bündelung von Vorgängen, die weitere Qualifizierung von Personalsachbearbeiterinnen und -sachbearbeitern sowie eine umfassende technische Unterstützung aller Personalverwaltungsvorgänge inkl. der elektronischen Abwicklung von Dienstreisen. Zur Verbesserung der Servicequalität im Personalbereich werden zentrale Personalservicestellen, inklusive des Bereichs Reisekostenabrechnung über MiP, eingerichtet. Das Mitarbeiterportal soll in den kommenden Jahren auf alle Bereiche der bremischen Verwaltung ausgedehnt und um weitere Funktionen ergänzt werden.

Daraus ergeben sich als Handlungsfelder der Zukunft:

- Ausdehnung und Weiterentwicklung des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportals der Freien Hansestadt Bremen (MiP); das MiP soll in allen Dienststellen der Verwaltung und in den Eigenbetrieben eingeführt werden, darüber hinaus auch weiteren Einrichtungen und Beteiligungen zur Verfügung stehen
- Unterstützung der Einrichtung von zentralen Personalservicestellen, inklusive des Bereichs Reisekostenabrechnung über MiP
- Einführung eines Stichprobenverfahrens bei der elektronischen Abrechnung von Reisekosten im MiP, um Medienbrüche durch die Versendung von Papierdokumenten zu vermeiden
- Integration einer Ausbildungsdatenbank (Ausbildungskataster) in PuMaOnline
- Neukonzeption der LGG-Datenerhebung für nicht an PuMaOnline angeschlossene Einrichtungen des öffentlichen Dienstes (Web-Anwendung anstelle des bisherigen Erfassungsprogramms)
- Optimierung der Schnittstellen zwischen PuMaOnline/MiP und Kidicap mit dem Ziel weiterer Automatisierung
- Erarbeitung und Implementierung von Kennzahlen zum Arbeitsschutz

⁴⁵ Vgl. Senatsvorlage der Senatorin für Finanzen „Übertragung der Reisekosten-Sachbearbeitung der bremischen Dienststellen auf den Eigenbetrieb PERFORMA Nord“, Bremen 18.12.2007.

4.10 Präventive Maßnahmen zur Korruptionsvorbeugung

Um Korruption in einer amtlichen Funktion zu verhindern, sind vom Bund und den Ländern in den letzten Jahren diverse präventive Maßnahmen ergriffen worden. Unter Korruption werden „diejenigen Verhaltensweisen verstanden, bei denen Amtsträger ihre Position und die ihnen übertragenen Bedürfnisse dazu ausnutzen, sich oder Dritten materielle oder immaterielle Vorteile unter gleichzeitiger Verschleierung dieser Handlungsweisen zu schaffen.“⁴⁶ Das geltende Strafrecht kennt keinen eigenständigen Straftatbestand der Korruption, sondern sanktioniert das mit Korruption verbundene Unrecht in verschiedenen Straftatbeständen: Vorteilsannahme, Bestechlichkeit, Vorteilsgewährung und Bestechung (§§ 331-336 StGB). Gefährdet sind grundsätzlich alle Bereiche, die Aufträge vergeben, Fördermittel bewegen, über Genehmigungen, Gebote und Verbote entscheiden, andere rechtliche Entscheidungen treffen, Steuern, Gebühren und andere Abgaben festsetzen oder erheben, Kontrolltätigkeiten ausüben und sensible Informationen verwalten.⁴⁷

Die Vorteilsannahme gehört wie die Bestechung zu den Amtsdelikten. Anders als bei der Bestechung ist die Voraussetzung für die Strafbarkeit jedoch nicht, dass der Täter seine Dienstpflichten verletzt hat oder dass sich die Tat auf eine bestimmte Dienstpflicht bezieht. Sanktioniert wird allein das Entgegennehmen einer Gegenleistung für die Ausübung von Dienstpflichten. Die Tatbestandsmerkmale der Vorteilsannahme liegen darin, dass ein Amtsträger oder ein für den öffentlichen Dienst besonders Verpflichteter, für die Dienstausübung einen Vorteil für sich oder einen Dritten fordert, sich versprechen lässt oder annimmt.

Der Bremer Senat hat Ende der 1990er Jahre ein Maßnahmenbündel zur wirksamen Vorbeugung und Korruptionsbekämpfung beschlossen. Kernstück dieser Maßnahmen ist die bereits oben zitierte Verwaltungsvorschrift zur Vermeidung und Bekämpfung der Korruption in der öffentlichen Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen vom 16. Januar 2001. Sie enthält ausführliche Hinweise und Vorschriften zur wirksamen Korruptionsbekämpfung wie

- zur Identifizierung korruptionsgefährdeter Bereiche (Auftragsvergabe, Genehmigungserteilung, Kontrolltätigkeiten)
- zu Korruptionsindikatoren (persönliche Probleme, Aufgabenkonzentration, unzureichende Kontrollen, Ausbleiben von behördlichen (Re)Aktionen)
- zur Sensibilisierung, Aus- und Fortbildung und zur Begrenzung von Verwendungszeiten

⁴⁶ Vgl. Verwaltungsvorschrift zur Vermeidung und Bekämpfung der Korruption in der öffentlichen Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen vom 16. Januar 2001.

⁴⁷ Vgl. Zentrale Antikorruptionsstelle Bremen, <http://www.zaks.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen137.c.1609.de>, Abruf vom 12.04.2010.

- zur Kontrolle (Dienst- und Fachaufsicht, Personalauswahl, Ausbau von Kontrollmechanismen)
- und eine Reihe von Bestimmungen für das öffentliche Auftragswesen (Trennung von Planung, Vergabe und Abrechnung, Grundsatz der öffentlichen Ausschreibung, Firmenausschlüsse vom Vergabeverfahren bei Verfehlungen).

Im Falle eines konkreten Korruptionsverdachts sind die Dienstvorgesetzten verpflichtet, den Indizien nachzugehen und die zuständigen Antikorruptionsbeauftragten zu unterrichten.

Das Handlungsfeld der Zukunft liegt in der

- Evaluation der Wirksamkeit der präventiven Maßnahmen

4.11 Beschäftigtenbeteiligung als Erfolgsfaktor im Modernisierungsprozess

Im Rahmen demokratischer Wahlen stimmen die Bürgerinnen und Bürger über die jeweiligen politischen Schwerpunkte und ihre Vertreterinnen und Vertreter im Parlament ab. Die gewählten Politikerinnen und Politiker sind daraufhin verpflichtet, den von den Wählerinnen und Wählern abgegebenen Gestaltungsauftrag zu erfüllen. Unterstützt wird die Politik hierbei durch die Verwaltung. Gesellschaftliche Veränderungen, die demografische Entwicklung, andauernde Ressourcenknappheit, aber auch veränderte Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an den öffentlichen Sektor erfordern eine weitere Modernisierung der Verwaltung. Die Reformanstrengungen werden dann erfolgreich sein, wenn sie von den Beschäftigten ebenso wie von den Interessenvertretungen und den Gewerkschaften mitgetragen werden. Je umfassender ein Konsens erreicht werden kann, desto wirksamer ist auch die Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen. Allerdings darf die Beteiligung der vielfältigen Interessenvertreter nicht dazu führen, dass die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber und Repräsentant des politischen Systems in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt wird. Ihre Beteiligung ist sinnvoll, wenn sie zu konstruktiven und zeitnahen Lösungen führt und dem Wählerauftrag nicht zuwider läuft.

Die sich weiter verändernde Verwaltung stellt in dreifacher Hinsicht hohe Anforderungen an die Beschäftigten:

- Die Komplexität der Fachaufgaben nimmt zu. Technikeinsatz, Prozessverbesserungen usw. entlasten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere von repetitiven Tätigkeiten, so dass qualifizierte Arbeitsinhalte im Vordergrund stehen.
- Mit dem Wandel der öffentlichen Verwaltung seit Mitte der neunziger Jahre haben sich Werte und Funktionsprinzipien der Verwaltung verändert: Neben hoheitliches Handeln tritt kunden- und marktorientiertes Handeln. Um weiterhin eine positive Identifikationsmöglich-

keit mit dem „öffentlichen Dienst“ zu erhalten, müssen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem gewandelten und teilweise ambivalenten Staatsverständnis auseinandersetzen.

- Neue Instrumente, Abläufe und Strukturen in der Verwaltung erfordern von den Beschäftigten Flexibilität und Anpassungsbereitschaft sowie die Fähigkeit, Veränderungen der Arbeitsorganisation aktiv mit zu gestalten.

Die weitere Organisationsentwicklung wird dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ziele und Werte der Organisation teilen. Eine verantwortungsvolle Mitgestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses kann hierzu beitragen.

Über die eigentliche Aufgabenerledigung hinaus auch den „eigenen Arbeitsplatz“ zu gestalten, stellt eine hohe Anforderung an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Mit den entsprechenden Qualifizierungsmöglichkeiten wird es den Beschäftigten erleichtert, Veränderungsprozesse aktiv mit zu gestalten. Bei allen grundlegenden Veränderungsprozessen sollen Dienststellenleitungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die zuständigen Interessenvertretungen frühzeitig informieren, in die konkrete Formulierung von Umsetzungszielen mit einbeziehen und geeignete Formen der weiteren Beteiligung vereinbaren.

Die Bremische Verwaltung bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfältige Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Im Gegenzug wird allerdings konstruktives zeitnahes Engagement erwartet. Ein Blockieren oder Verzögern von notwendigen Anpassungsprozessen der Verwaltung kann nicht hingenommen werden. Die Grenze von Beteiligung verläuft da, wo sie die Umsetzung des demokratisch ermittelten politischen Auftrags behindert.

Die Grundsätze der Beteiligung werden im Rahmen einer Dienstvereinbarung zur Beschäftigtenbeteiligung in grundlegenden Organisationsentwicklungsprozessen geregelt.

Information und Beteiligung am Verwaltungsmodernisierungsprozess ist kein Privileg von direkt Beteiligten, wie z.B. Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern und Personalvertretungen. Informationsmöglichkeiten über Veränderungsprojekte werden für alle Beschäftigten der Bremischen Verwaltung regelmäßig und zeitnah zugänglich gemacht. Für die Informationsbedarfe unterschiedlicher Beschäftigtengruppen werden verschiedene Informationsmöglichkeiten und -veranstaltungen angeboten, z.B. unter dem Titel „Blick in die Werkstatt“ (im Geschäftsbereich der Senatorin für Finanzen), im Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal (MiP), als Kick-Off-Veranstaltungen und Personalversammlungen bei Veränderungsprojekten sowie als Fachtagungen, wie die Reform-Manufaktur Bremen und dem Europäischen Verwaltungskongress.

Als Handlungsfelder der Zukunft ergeben sich daraus:

- Information und Beteiligung der Beschäftigten am Verwaltungsmodernisierungsprozess
- Abschluss einer Dienstvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung

5. Aktionsprogramm Personalmanagement

Aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit werden die bereits in Kapitel 4 genannten Handlungsfelder und Aktionen der nächsten Jahre im Folgenden noch einmal tabellarisch aufgeführt.

Dabei sollen die zeitlich prioritären Maßnahmen bis 2011 hier noch einmal dezidiert hervorgehoben werden:

- Förderung der Mobilität – Entwicklung verwaltungsinterner Austausch- und Hospitationsprogramme
- Entwicklung eines Konzepts zur Stärkung der Laufbahngruppe 1 (ehemals mittlerer Dienst) und vergleichbarer Entgeltgruppen mit dem Ziel, eine ausgewogenere Personalstruktur zu erreichen
- Einrichtung eines dualen Studiengangs innerhalb des Europäischen Studiengangs Wirtschaft und Verwaltung an der Hochschule Bremen
- Aufbau von Strukturen zum Umgang mit psychisch Kranken
- Aufbau eines Online-Bewerbungsmanagementsystems
- Aufbau direkter Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Aufbau eines umfassenden Gesundheitsberichtswesens inkl. Erhebung und Auswertung einer Fehlzeitenstatistik
- Mentoring-Programm für Frauen
- Versorgungsrecht anpassen

	Aktionsfelder
5.1	<p>Ausbildung</p> <p>Gewinnung qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber für eine Ausbildung auf dem Niveau der Laufbahngruppe 1 (Allgemeine Dienste), 2. Einstiegsamt</p> <p>Mitwirkung an der Herstellung der Gleichwertigkeit von beruflichen und allgemeinen/akademischen Bildungsabschlüssen</p> <p>Ausbildungsmarketing (Weiterentwicklung der Maßnahmen aus der Ausbildungskampagne)</p>

	Aktionsfelder
5.1	<p>Einrichtung eines Bachelor Studiengangs innerhalb des Europäischen Studiengangs Wirtschaft und Verwaltung (ESWV)</p> <p>Prüfung, ob der Studiengang „Internationales Steuer- und Wirtschaftsrecht“ mit den entsprechenden Ressourcen an die Hochschule Bremen verlagert und dort weitergeführt wird</p> <p>Einführung des Masterstudiengangs „Komplexes Entscheiden im öffentlichen Raum – Recht, Moral, Politik, Ökonomie“ zum Wintersemester 2010/2011 an der Universität Bremen als Vollzeitstudium</p> <p>Geplante Einrichtung des Master-Studiengangs „Public Administration“ an der Hochschule Bremen als berufsbegleitendes Studium.</p> <p>Förderung benachteiligter Bewerberinnen und Bewerber in Kooperation mit Betrieben der Wirtschaft durch die Ausbildungsgesellschaft Bremen (ABiG)</p>
5.2	<p>Employability – Beschäftigungsfähigkeit sichern</p> <p>5.2.1 Berufslebenlange Fortbildung</p> <p>Erarbeiten neuer Strategien der Bedarfsermittlung und Planung (z.B. über die Einrichtung von Expertenteams)</p> <p>Entwicklung eines qualitativen Fortbildungscontrollings</p> <p>Integration ressortinterner Fortbildungsträger (Soziales) in die ressortübergreifende Fortbildung zur Erzielung von Synergieeffekten</p>
5.2.2	<p>Gesundheitsmanagement</p> <p>Umsetzung der Dienstvereinbarung Gesundheitsmanagement durch:</p> <p>Erarbeitung von Standards und Instrumenten für ein strukturiertes Vorgehen beim Aus- und Aufbau des Gesundheitsmanagements (Handlungshilfen)</p> <p>Aufbau und Entwicklung eines Kompetenzzentrums „Gesundheitsmanagement“</p> <p>Implementierung einer kontinuierlichen Gesundheitsberichterstattung (Fehlzeitenquoten u.a.)</p> <p>Weiterentwicklung und Evaluation des Verfahrens zum betrieblichen Eingliederungsmanagement</p>

	Aktionsfelder
5.2.2	<p>Fortentwicklung der betrieblichen Suchtprävention und Suchtkrankenhilfe (Novellierung der Dienstvereinbarung über den Umgang mit Suchtkranken oder Suchtgefährdeten)</p> <p>Aufbau von Strukturen zum Umgang mit psychisch Kranken</p>
5.2.3	<p>Förderung von Mobilität und Flexibilität</p> <p>Entwickeln von Maßnahmen, die die individuelle Mobilität der Beschäftigten erhöhen (z.B. über Regelungen des Laufbahnrechts)</p> <p>Ausbau der Personal- und Stellenbörse zu einer internen „Arbeitsagentur“</p> <p>Realisierung einer grundsätzlich „verwaltungsinternen“ Ausschreibung aller offenen Arbeitsplätze bzw. Dienstposten</p> <p>Entwicklung von Austausch- und Hospitationsprogrammen mit der Wirtschaft Bremens</p>
5.2.4	<p>Wissensmanagement</p> <p>Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Studie „Prävention von Wissensverlust: Intergenerationalen Wissenstransfer ermöglichen“</p> <p>Ableitung von Handlungsempfehlungen</p>
5.3	<p>Führungskompetenzen und -kultur weiterentwickeln</p> <p>Verbesserung der „on-the-job“-Qualifizierung für Führungskräfte</p>
	<p>Aufbau eines Systems für angehende Führungskräfte, das Berufserfahrungen in unterschiedlichen Fachgebieten ermöglicht</p> <p>Optimierung der Auswahl von Führungskräften (z.B. über Potenzialanalysen)</p> <p>Neufassung des strategischen Personalentwicklungskonzepts mit besonderem Fokus auf der Stärkung der Führungs-/Managementfunktionen; dabei auch Einsatz von Coaching-Elementen und Formen kollegialer Beratung</p> <p>Forum Führungskräfte – Schaffung einer Plattform für Erfahrungsaustausch und Beratung über neue Entwicklungen</p>
5.4	<p>Vielfalt stärken</p>
5.4.1	<p>Diversity Management</p> <p>Entwicklung eines Leitbilds „Diversity Management“ für die bremische Verwaltung als ersten Schritt zu einem Konzept</p> <p>Anwendung von Instrumenten wie Altersstrukturanalysen und Arbeitsfähigkeitsprofilen zum frühzeitigen Erkennen altersstruktureller Problemlagen</p>

	Aktionsfelder
5.4.1	<p>Erhöhung der Einstellungsquote von Migrantinnen und Migranten – im Bereich der Ausbildung auf 20 %</p> <p>Durchführung einer Befragung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um den tatsächlichen Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund im bremschen öffentlichen Dienst zu ermitteln</p> <p>Erweiterung der Angebote und Unterstützungsmaßnahmen zur Interkulturellen Öffnung der Bremer Verwaltung (z.B. Ausbildung von Multiplikatoren)</p> <p>Mentoring-Programm für Frauen</p>
5.4.2	<p>Gleichberechtigung von Frauen und Männern</p> <p>Einbeziehung zugehöriger Einrichtungen in die Berichterstattung zum Landesgleichstellungsgesetz</p> <p>Fortschreibung und Weiterentwicklung der Frauenförderpläne mit besonderen ressortübergreifenden Schwerpunkten</p> <p>Entwicklung und Unterstützung von networking-Strukturen für Frauen in Führungspositionen</p> <p>Umsetzung eines geschlechterdifferenzierten Stellenindex</p>
5.5	<p>Attraktivität des öffentlichen Dienstes erhöhen</p> <p>5.5.1 Work-Life-Balance ermöglichen</p> <p>Unterstützung von Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen Work-Life-Balance</p> <p>Weiterentwicklung der bereits bestehenden Regelungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie</p> <p>Entwicklung interner Kommunikationsstrategien und -medien zur Verankerung des Themas Work-Life-Balance im verwaltungsinternen Diskurs (z.B. Konzeption eines Checkhefts „Familienorientierte Personalpolitik“)</p> <p>Evaluation der Erfahrungen der im Bremer Verbundprojekt „Beruf und Familie“ vertretenen Bereiche</p>
5.5.2	<p>Arbeitszeitsouveränität erhöhen</p> <p>Weitere Flexibilisierung der Grundsätze für die gleitende Arbeitszeit</p>

	Aktionsfelder
5.5.2	<p>Erhebung des Bedarfs an Telearbeitsplätzen</p> <p>Einführung von Sabbaticals auch für unterjährige Zeiträume</p> <p>Ausbreitung der neuen elektronischen Zeiterfassung (Elaze – MiP)</p> <p>Erprobung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen</p>
5.5.3	<p>Selbstverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten stärken</p> <p>Bereitstellung von Arbeitsplätzen, die ein hohes Maß an Selbstverantwortung ermöglichen</p> <p>Überprüfung der Arbeitsplätze auf Potenziale hinsichtlich größerer Entscheidungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p> <p>Weiterentwicklung der Führungskompetenzen von Vorgesetzten</p>
5.5.4	<p>Aktives Personalmarketing betreiben</p> <p>Konzeption einer Studie zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit</p> <p>Erweiterung des Erfahrungshorizonts der Beschäftigten durch Arbeitsplatztausch</p> <p>Aufbau eines Online-Bewerbungsmanagementsystems</p> <p>Fortsetzung der Ausbildungskampagne</p>
5.6	<p>Personalmanagement und Personalcontrolling im „Konzern Bremen“ weiterentwickeln</p> <p>Berücksichtigung der Gesamtperspektive in allen personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern</p> <p>Ausdehnung des Personalcontrollings auf die Mehrheitsgesellschaften der Freien Hansestadt Bremen und Integration in die Personalberichterstattung</p>

	Aktionsfelder
5.7	<p>Zukunftsfähigkeit der Versorgung sicherstellen</p> <p>Anpassung der Versorgung an aktuelle Bedarfe</p>
5.8	<p>Gestaltungsspielräume im Dienst- und Tarifrecht nutzen</p> <p>Effektive Nutzung der vom Tarifrecht vorgegebenen Gestaltungsspielräume in Bezug auf Leistungsanreize</p> <p>Anpassung der bisherigen Grundgehaltstabellen an Europäisches Gemeinschaftsrecht und die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)</p> <p>Übertragung der Regelungen zu den Altersgrenzen aus dem RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz</p> <p>Klärung der Mitnahmefähigkeit von Versorgungsanwartschaften bei einem Ausscheiden aus dem Beamtenverhältnis</p>
5.9	<p>Weitere Modernisierung der Verwaltung durch IT-gestützte Neugestaltung personalbezogener Arbeitsprozesse</p> <p>Ausdehnung und Weiterentwicklung des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportals (MiP)</p> <p>Unterstützung der Einrichtung von zentralen Personalservicestellen, inkl. Reisekostenabrechnung über MiP</p> <p>Einführung eines Stichprobenverfahrens bei der elektronischen Abrechnung von Reisekosten im MiP, um Medienbrüche durch die Versendung von Papierdokumenten zu vermeiden</p> <p>Integration einer Ausbildungsdatenbank (Ausbildungskataster) in PuMaOnline</p> <p>Neukonzeption der LGG-Datenerhebung für nicht an PuMaOnline angeschlossene Einrichtungen des öffentlichen Dienstes</p> <p>Optimierung der Schnittstellen zwischen PuMaOnline/MiP und Kidicap mit dem Ziel weiterer Automatisierung</p> <p>Erarbeitung und Implementierung von Kennzahlen zum Arbeitsschutz</p>

	Aktionsfelder
5.10	Präventive Maßnahmen zur Korruptionsvorbeugung Evaluation der Wirksamkeit der präventiven Maßnahmen
5.11	Beschäftigtenbeteiligung als Erfolgsfaktor im Modernisierungsprozess Information und Beteiligung der Beschäftigten am Verwaltungsmodernisierungsprozess Abschluss einer Dienstvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung

Literaturverzeichnis

Beruf & Familie gGmbH: Nutzen einer familienbewussten Personalpolitik, Frankfurt a. M. 2003.

BKK Bundesverband 2008, DAK Gesundheitsbericht 2009, Bertelsmannstiftung: Expertenkommission betriebliche Gesundheitspolitik 2004.

bmb+f (Hg.), Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit, Berlin 2007.

BR-Drs. 178/06, S. 23.

Brühl, K., Keicher, I., Creative Work, Business der Zukunft, Kelkheim 2007.

Bürgerschaftsdrucksache 16/918, „Handlungsbedarf aufgrund des demographischen Wandels“.

Bundesministerium des Inneren,
http://www.bmi.bund.de/cln_183/DE/Themen/OeffentlDienstVerwaltung/OeffentlicherDienst/Beamte/Beamtenrecht/beamtenrecht_node.html, Abruf vom 30.03.2010.

Der Senator für Finanzen (Hg.): Zukunftssicherung durch Innovation: Personalmanagementkonzept für den Konzern Freie Hansestadt Bremen. Personalpolitisches Arbeitsprogramm für die Jahre 2000 – 2005, Bremen 2000.

Der Senator für Finanzen (Hg.): Materialien zur Personalentwicklung: Frauenförderung in der Bremischen Verwaltung, 4. Aufl., Bremen 2008.

Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Personalbericht 2009, Band III, Ergänzungsband zum Jahresbericht Personalstruktur und Personalausgaben mit Daten des Jahres 2008, Bremen 2009.

Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Personalbericht 2009, Band IV, Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes 2008, Bremen 2009.

Die Senatorin für Finanzen (Hg.): Bericht über die „Vereinbarung zur Erprobung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)“, Bremen 2009.

Ehrenthal, B.; Eberhard, V.; Ulrich, H. G. (2005): Ausbildungsreife – Auch unter Fachleuten ein heißes Eisen – Ergebnisse des BiBB-Expertenmonitors; in: <http://www.bibb.de/de/21840.htm/01>.

„Finanzen und Steuern“, Fachserie 14, Reihe 6, 2008.

geva-institut München (Hg.), www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unsere_angebote_266.htm.

Grabow, B., Knipp, R., Schneider, S. – Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (Difu), Berlin, ServiceStadt Berlin 2016, Anforderungen an die zukünftige Ausgestaltung der Leistungs- und Serviceangebote im Land Berlin unter sich verändernden Rahmenbedingungen, Berlin 2009.

NSM-Team (Hg.), Vorlage „Anforderungsprofile für Führungskräfte“ für die 12. Sitzung der Steuerungsgruppe „NSM/Organisation“ am 23. April 2001 in Anlehnung an: König, R., Berger, C., Feldner, J, Führungskräfte entwickeln statt einwickeln!, in: Verwaltungsrundschau 8/2000, S. 259.

Schröter, E., Wollmann, H., New Public Management, in: Blanke, B. et al. (Hg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Aufl., Wiesbaden 2005.

Senatsvorlage der Senatorin für Finanzen „Übertragung der Reisekosten-Sachbearbeitung der bremischen Dienststellen auf den Eigenbetrieb PERFORMA Nord“, Bremen 18.12.2007.

Statistisches Bundesamt (Hg.), Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2005, Fachserie 1, Reihe 2.2, Wiesbaden 2009.

Statistisches Bundesamt (Hg.), Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2009.

Statistisches Landesamt Bremen (Hg.), Statistisches Jahrbuch 2009, Bremen 2009.

StepStone (Hrsg.), Arbeiten im öffentlichen Dienst, Der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber – aus Sicht der deutschen Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf 2009.

Stiftung für Zukunftsfragen (Hg.), Forschung aktuell, 208, 29. Jg., 26.08.2008.

Stock-Homburg, R., Dormann, C., DFG-Projekt: Zukunft der Arbeitswelt 2030.

Towers Perrin (Hg.), Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität, Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008, Deutschlandreport, Frankfurt am Main 2009.

Verwaltungsvorschrift zur Vermeidung und Bekämpfung der Korruption in der öffentlichen Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen vom 16. Januar 2001.

Zentrale Antikorruptionsstelle Bremen (Hg.), <http://www.zaks.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen137.c.1609.de>, Abruf vom 12.04.2010.

ZGF/Der Senator für Finanzen (Hg.): Handlungshilfe: Konzept zur Implementierung des Gender Mainstreaming in der Bremischen Verwaltung, Bremen 2003.

ZGF/Der Senator für Finanzen (Hg.): Abschlussbericht über die Pilotphase zur Umsetzung des Gender Mainstreaming Prinzips in der Bremischen Verwaltung, Bremen 2006.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteilige Verteilung der Beschäftigten in Bremen, seinen Beteiligungen und Betrieben 2008	12
Abbildung 2: Entwicklung der Personalmenge (in Beschäftigungsvolumen) 1993 bis 2008	14
Abbildung 3: Entwicklung des Beschäftigungsvolumens in Ländern und Gemeinden 2000-2008 (bereinigt um Krankenhäuser und Hochschulen)	15
Abbildung 4: Prognose: Entwicklung der Versorgungsausgaben bis 2030	66
Abbildung 5: Jährliche Kapitalerträge zu jährlicher Versorgungsanstieg (Menge und Tarif)	68